

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Fluktuace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Staff Turnover in a Selected Organization

Student: Bc. Martin Slíva

Vedoucí diplomové práce: Ing. Viktorie Janečková Ph.D.

Ostrava 2010

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 30.dubna 2010

---

Bc. Martin Slíva

## Obsah

1. Úvod	1
1.1. Představení problematiky práce	1
1.2. Cíl diplomové práce	2
2. Fluktuace – teoretická východiska	4
2.1. Kdy k fluktuaci dochází	4
2.2. Žádoucí fluktuace	5
2.3. Náklady plynoucí z fluktuace	5
2.4. Fluktuace a role peněz jako odměny	6
2.5. Fluktuace a role manažera	7
2.6. Snížení fluktuace vyžaduje závazek	7
2.7. Personální práce a její úloha v organizaci	8
2.8. Vytváření a analýza pracovních míst	9
2.9. Úloha vedoucích pracovníků při personálním plánování	12
2.10. Získávání pracovníků	13
2.11. Zdravé zásady výběru pracovníků	13
2.12. Orientace pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivita	14
2.13. Řízení pracovního výkonu	15
2.14. Odměňování pracovníků	16
2.15. Pracovní vztahy	18
2.16. Firemní kultura	20
2.17. Spokojenost zaměstnanců	21
2.18. Metodologie dotazování	23
3. Představení společnosti	25
3.1. Představení společnosti – Pivovary Staropramen a.s.	25
3.2. Historie společnosti Pivovary Staropramen a.s	26
3.3. Vize, mise a hodnoty společnosti	27
3.3.1. Vize	27
3.3.2. Mise	27
3.3.3. Firemní hodnoty	28
3.4. Struktura společnosti	29
3.4.1. Obchodní oddělení	29
3.4.2. Oddělení Marketingu a Inovací	33

3.4.3. Finanční oddělení	34
3.4.4. Oddělení lidských zdrojů a vnějších vztahů	34
3.4.5. Výrobní oddělení	35
3.4.6. Oddělení logistiky	36
3.4.7. Oddělení informačních systémů a technologií	37
3.4.8. Právní oddělení	38
4. Analýza fluktuace	39
4.1. Analýza fluktuace v Obchodním oddělení	40
4.1.1. Důvody odchodů OZ a OCZ	40
4.1.2. Náklady na nábor OZ a OCZ	41
4.1.3. Průzkum u stávajících zaměstnanců	42
4.1.4. Výsledky průzkumů	42
4.1.5. Shrnutí průzkumů	47
5. Návrh a doporučení	51
6. Závěr	54
Seznam použité literatury	55
Seznam zkratk	56
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	57
Přílohy	58

## 1. Úvod

### 1.1. Představení problematiky práce

Výkonnost a úspěšnost firem v současném náročném podnikatelském prostředí závisí na mnoha faktorech – na technickém vybavení, finančním zajištění, dostupnosti surovinových zdrojů a informací, konkurenčních přednostech i efektivním řízení. Jedním z nejzávažnějších, mnohdy však neprávem opomíjených a nedoceňovaných faktorů úspěšnosti firem jsou lidé – zaměstnanci, manažeři, personál. V současné řídicí teorii i praxi jsou lidé stále méně pokládáni za pouhou pracovní sílu a stále častěji se na ně pohlíží jako na svébytný a jedinečný zdroj podnikatelské úspěšnosti a přidané hodnoty v procesu výroby i poskytování služeb.

Personál neboli lidské zdroje představuje nepochybně jednu z konkurenčních předností a jeden z kritických faktorů úspěšnosti firem. Za kritické faktory úspěšnosti jsou pokládány ty složky a vlastnosti firmy, které podstatným způsobem rozhodují o úspěšnosti nebo naopak nezdaru firmy při jejím působení v podnikatelském prostředí. Mezi kritickými faktory úspěšnosti firem bývá nejčastěji jmenován kromě personálu také úspěšný produkt, realistická firemní strategie a uplatňování strategického myšlení, efektivní systém řízení, kvalitní a pokročilá technologie, produktivní a proinovační organizační struktura, úroveň vyspělosti podstatných systémových složek firmy, pružnost a přizpůsobivost organizace, kritické, tj. nejdůležitější dovednosti a pracovní postupy, inovační potenciál, silná a vnitřně nerozporná firemní kultura včetně sdílených hodnot a stylu, dostupnost zdrojů.

Firmy, jejichž management věnuje lidským zdrojům náležitou pozornost a odpovídající organizační úsilí se zpravidla vyznačují vyšší iniciativou a loajalitou personálu, jeho větší pružností a přizpůsobivostí, lepšími pracovními výsledky, vyššími tvůrčími schopnostmi, větší ochotou lidí nasazovat své síly ve prospěch dosažení podnikových cílů i schopností podnikat účinné kroky při překonávání překážek. Takové firmy zpravidla dosahují vyšších zisků a jsou lépe připraveny na budoucnost.

Věnovat pozornost lidským zdrojům znamená nejen přijímat vhodné zaměstnance udržovat si je ve firmě, ale také získávat je pro správnou věc, vytvářet příznivé podmínky pro jejich práci, vhodné pracovní uplatnění, odborný růst i osobní

uspokojení, a budovat firmu jako lidskou pracovní komunitu, tj. společenství spolupracujících jedinců, usilujících o účinné a kultivované dosažení firemních cílů.<sup>1</sup>

Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy i ekonomické úspěšnosti organizace. Zvýšená pozornost tomuto řízení může vést k tomu, že např. hospodářské výsledky - množství a kvalita výrobků a služeb, zisk – v jednom podniku mohou být výrazně vyšší než podniku jiném, ačkoliv mají k dispozici stejné množství práce, kapitálu i stejné vybavení stroji a technologií – prostě stejné podmínky podnikání.

Personální práce má nejen zprostředkovaný, ale i bezprostřední vliv na hospodářské výsledky, například na velikost zisku organizace v souvislosti např. s minimalizací fluktuace pracovníků a nákladů s tím souvisejících pomocí formování náležitých mezilidských vztahů a vytváření takové pracovní atmosféry, která zvyšuje uspokojení pracovníků z vykonávané práce.<sup>2</sup>

## 1.2. Cíl diplomové práce

Cílem této práce je analyzovat fluktuaci ve vybrané společnosti a pokusit se navrhnout možná zlepšení. V teoretické části práce jsou nejprve uvedeny základními pojmy a všeobecné teorie motivace. Dále je uvedeno několik specifických pracovních teorií motivace, které se s úspěchem používají k ovlivňování pracovního chování zaměstnanců. Vždy záleží na dané konkrétní organizaci, jakou strukturu a podobu motivačního programu zaměstnanců zvolí. Záleží pak také, do jaké míry je schopna daný program naplňovat, a také na tom, zda jsou s tím zaměstnanci spokojeni nebo nespokojeni.

Dále je v teoretické části popsána oblast spokojenosti zaměstnanců, jejich oddanost firmě z pohledu psychologie práce. Součástí teoretické části je také vysvětlení základních pojmů, teorií i faktorů, které pracovní spokojenost ovlivňují. Vztah „zaměstnanec – podnik“ nemusí probíhat vždy ideálně, očekávání zaměstnavatele se nemusejí krýt s očekáváními pracovníka a naopak. V takovém případě dochází k frustraci potřeb zaměstnance, rozvíjí se jeho celková pracovní nespokojenost, jež většinou vyústí v negativní pracovní chování. Jeho nejzávažnější formou vedle

---

<sup>1</sup> BLÁHA, Jirí; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdenka. *Personalistika pro malé a střední firmy* 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 12 s. ISBN 80-251-0374-9

<sup>2</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 38 s. ISBN 80-7261-033-3

absentérství, nízké pracovní morálky a produktivity je fluktuace. V teoretické části se seznámíme s faktory ovlivňující fluktuaci a také s nástroji, pomocí kterých se míra fluktuace dá snížit.

Praktická část diplomové práce je následně zaměřena na fluktuaci zaměstnanců firmy Pivovary Staropramen, a.s. v oddělení obchodu, u kterého byla zjištěna největší míra fluktuace. Pro zjištění důvodů bude použita metoda dotazování odchozích zaměstnanců, která následně bude konfrontována s průzkumem u stávajících zaměstnanců. Dále se zaměřuje na porovnání jejích hodnot a možného dopadu na hospodářský výsledek.

## 2. Fluktuace – teoretická východiska

Definice : „Fluktuace je změna počtu osob v určité instituci, organizaci a podobně za jednotku času. Může se vyjadřovat v absolutních počtech, nebo procentech.

Rozlišuje se :

- fluktuace přirozená, daná například stárnutím a úmrtností
- fluktuace instituční, daná povahou instituce, například v pětitřídní škole bude instituční fluktuace žáků kolem 20% za rok ( jedna třída z pěti )
- fluktuace individuální, vznikající z osobních rozhodnutí jednotlivých lidí.“<sup>3</sup>

Diplomová práce je zaměřena na fluktuaci individuální, vznikající z osobních rozhodnutí jednotlivých lidí.

### 2.1. Kdy k fluktuaci dochází

Fluktuace stejně jako chudoba, tu s námi stále bude. Dosažení nulového procenta fluktuace je stejně nerealistické jako nežádoucí. Lidé se pohybují z mnoha nevyhnutelných důvodů – více peněz, větší výhody, objevení lepších vyhlídek, změna působiště partnera, přání stát se „rodičem na plný úvazek“, odchod do penze, návrat ke studiu a tak dále. Může se stát, že neexistuje nic, čím bychom ji mohli ovlivnit.

Pokud pracovní trh funguje, bude pro každou společnost těžké zvítězit nad pracovními nabídkami personálních agentur a reklamami na lepší práci v médiích. Snažit se o udržení každého pracovníka pravděpodobně nebude realistickým řešením. Nejmoudřejším cestou pro většinu společností je soustředit se na udržení těch, které si můžou dovolit ztratit nejméně.

Vše začíná vytyčením „odvratitelné míry fluktuace“ a identifikací selhání, ke kterým dochází při snaze o udržení vybraných zaměstnanců, a následným zjištěním, jak ztrátě těchto klíčových pracovníků v budoucnu zabránit.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> <http://cs.wikipedia.org/wiki/Fluktuace>

<sup>4</sup> BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 9 s. ISBN 80-251-0223-7.



## 2.2. Žádoucí fluktuace

Nulová fluktuace je nežádoucí ze dvou důvodů. Za prvé, pokud by všichni zaměstnanci zůstali a organizace se stabilně rozrůstala, většina zaměstnanců by byla na vrcholu svého platového rozmezí nebo blízko něj a výdaje na výplaty by byly extrémně vysoké. Za druhé, s novými zaměstnanci přichází nové nápady, přístupy, schopnosti a postoje, což zabráňuje stagnaci dění ve společnosti. Následkem toho je určitá míra fluktuace požadována za žádoucí.

Je známo, že někdy nepraví lidé zůstávají, zatímco ti praví odcházejí. Jak řekl jeden z manažerů : „Někteří to vzdají a odejdou.....jiní to vzdají a zůstanou.“ Nabízí se otázka : „Kdo jsou ti správní a kdo nesprávní lidé ?“

Praví lidé jsou ti, o jejichž přítomnost ve společnosti stojíme, ale nechceme po nich zázraky. Jsou to ti spolehliví pracovníci. Ti nepraví jsou obvykle lidé neřešitelně nekompetentní, setrvávající v pro ně nevhodné pozici, zklamaní, povznesení nad vším – bez zájmu nebo vyčerpání, bez energie.<sup>5</sup>

## 2.3. Náklady plynoucí z fluktuace

Náklady na nábor a vyškolení nového zaměstnance se mohou velice lišit – záleží na konkrétních pracovních místech. Tento druh nákladů není snadné ustát ani v případě, že jde o žádoucí fluktuaci. Rovněž je známo, že fluktuace se rovná redukce zisku.

Do jaké míry je fluktuace nákladná, záleží na tom, co považujeme za náklady fluktuace. Aby bylo možno tyto náklady přesně vyčíslit, musí organizace přesně propočítat výlohy související s nahrazením nepostradatelných, těžko nahraditelných a nejvýkonnějších pracovníků, protože ty si může dovolit ztratit nejméně. Při vyčíslování nákladů se musí zvažovat jak přímé, tak nepřímé výdaje na nábor a náhradu odcházejících zaměstnanců.

Přímé náklady :

- náborová reklama
- poplatky za průzkum / agenturu
- vnitropodnikový bonus za doporučení
- výdaje na uchazeče

---

<sup>5</sup> BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 10 s. ISBN 80-251-0223-7.

- náklady relokací
- výběrové řízení
- lékařské vyšetření
- ověření poskytnutí informací ( referencí )
- výdaje na nábor pracovníka

Nepřímé náklady :

- režijní náklady zaměstnavatele
- plat a výhody zaměstnanců za zpracování údajů
- čas členů managementu
- čas pracovníka vykonávající přímý dohled
- čas instruktáže pro nového zaměstnance
- doba výcviku
- kalkulace promarněných příležitostí ( odhad )
- pokles na křivce produktivity ( odhad )
- ztráta obchodních příležitostí

Mezi další nevyčíslitelné náklady patří citová zainteresovanost, ztráta morálních zásad, vyčerpání a absentérství mezi zbývajících zaměstnanci, ztráta zkušeností, souvislostí a „společenské paměti“.<sup>6</sup>

## 2.4. Fluktuace a role peněz jako odměny

Role peněz jako odměny ve snaze snížit fluktuaci není malá, avšak peníze ( výdělek ) nebývají hlavním faktorem pro změnu zaměstnání. Talentovaní pracovníci potřebují mít pocit, že jsou placeni způsobem odpovídajícím jejich schopnostem a že tato částka koresponduje s platy těch, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou profesi v daném oboru, ať už u stejné společnosti nebo jinde. Jestliže má zaměstnanec pocit, že je spravedlivě finančně ohodnocen, a to i ve srovnání se zaměstnanci jiných společností, a pokud vnímá svoji práci jako zajímavou smysluplnou, podporovanou dobrými

---

<sup>6</sup> BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 10-11 s. ISBN 80-251-0223-7.

manažerskými metodami, potom ho nezlákají vyhlídky na o něco málo vyšší výdělek u jiné společnosti, kde si nemůže být jist tak dobrými pracovními podmínkami.

Mnoho manažerů ale raději věří tomu, že peníze jsou nejdůležitějším faktorem pro udržení a motivaci zaměstnanců. Je to možná tím, že je snadnější řešit problém penězi než trávit čas zápolením s nedefinovatelnými, zdánlivě nekontrolovatelnými a čas pohlcujícími záležitostmi, jako jsou motivace a udržování zaměstnanců.<sup>7</sup>

## 2.5. Fluktuace a role manažera

Manažer nemůže přinutit zaměstnance, aby zůstali. Rozhodnutí, zda zůstat, nebo odejít, je na nich, pokud ovšem není rozhodnutí organizace s nimi ukončit pracovní poměr.

Existují rovněž další faktory, které nelze ovlivnit – ekonomika, nabídka a poptávka po zaměstnancích určité profese, které potřebuje organizace obsadit nebo přeobsadit, konkurenceschopnost organizace, strategie trhu, kultura, manažerský styl, struktura zaměstnaneckých výhod a pojištění a personální politika.

Když přijde na udržování zaměstnanců, „manažeři triumfují společnosti“, jak ukazuje Gallupův průzkum velkých manažerů. Jinak řečeno, co řeknou, ovlivní rozhodnutí lidí, jestli zůstat, nebo odejít. Jedna ze studií ukazuje, že spokojenost v zaměstnání je u padesáti procent typických zaměstnanců podmíněna vztahem s jejich přímým nadřízeným.

To je důvod, proč primární zodpovědnost za udržování zaměstnanců musí převzít vedoucí manažeři, a ne personální oddělení. Mnoho společností se potýká s pokusy o zlepšení v oblasti stabilizace zaměstnanců, protože základní odpovědnost a iniciativa neleží na vedoucích jednotlivých oddělení, ale na personálním oddělení.<sup>8</sup>

## 2.6. Snížení fluktuace vyžaduje závazek

Většina společností a manažerů se nezavazuje ke snížení nechtěné fluktuace. Ví, jakou cenu by museli zaplatit – jde většinou o čas, který by museli investovat do vedení, rozvoje, motivace a naslouchání lidem.

---

<sup>7</sup> BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 12 s. ISBN 80-251-0223-7.

<sup>8</sup> BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 13 s. ISBN 80-251-0223-7.

Nabízí se otázka : Co je dražší, náklady na činnosti spojené s udržováním nejcennějších zaměstnanců, nebo náklady na náhradu za ně, když se rozhodnou odejít ? V posledních letech stále více manažerů a společností zjišťuje, že posledně jmenované vede k mnohem větším výdajům. Přejít zaměstnanců jinam má mnohdy za následek rovněž ztrátu zákazníků.<sup>9</sup>

## 2.7. Personální práce a její úloha v organizaci

Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy i ekonomické úspěšnosti organizace. Zvýšená pozornost tomuto řízení může vést k tomu, že např. hospodářské výsledky - množství a kvalita výrobků a služeb, zisk – v jednom podniku mohou být výrazně vyšší než v podniku jiném, ačkoliv mají k dispozici stejné množství práce, kapitálu i stejné vybavení stroji a technologií – prostě stejné podmínky podnikání.

Personální práce má nejen zprostředkovaný, ale i bezprostřední vliv na hospodářské výsledky, například na velikost zisku organizace. Souvisí to například s :

- Redukováním zbytečných výdajů za přesčasovou práci v důsledku zvyšování produktivity práce během normální pracovní doby.
- Úsilím o snižování absence a o zavádění programů snižujících výdaje za neodpracovanou dobu.
- Eliminací ztrátových časů pracovníků pomocí náležitého popisu práce.
- Minimalizací fluktuace pracovníků a nákladů s tím souvisejících pomocí formování náležitých mezilidských vztahů a vytváření takové pracovní atmosféry, která zvyšuje uspokojení pracovníků z vykonávané práce.
- Zaváděním a monitorováním efektivních programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci snižující počet úrazů, které by znamenaly nejen nižší využívání fondu pracovní doby, ale i zvýšené výdaje na léčení a nemocenské dávky pracovníků.
- Přiměřeným vzděláváním a rozvojem pracovníků, které mohou zvýšit hodnotu pracovníků pro organizaci a zlepšit práci, což vede následně k zvýšení kvality výrobků a služeb a k snížení výrobních nákladů, v konečném důsledku pak k zvýšení prodeje.

---

<sup>9</sup> BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 13 s. ISBN 80-251-0223-7.

- Snížením plýtvání materiálem pomocí překonávání špatných pracovních návyků a špatného přístupu k práci a pomocí odstraňování nepříznivých pracovních podmínek vedoucích nečinnostem k nedbalosti a chybám při práci.
- Uzavíráním pracovního poměru jen s těmi nejlepšími uchazeči o práci, kteří jsou schopni za všech okolností vyvinout maximální úsilí a mají nejen žádoucí pracovní schopnosti, ale jsou připraveni je ještě dále rozvíjet.
- Formováním takové pracovní síly organizace, která by byla dostatečná pro plnění jejích úkolů, ale na druhé straně by neznamenal přepracovanost, a tedy plýtvání lidskou pracovní silou a prostředky organizace.
- Uplatňováním kompetitivního a stimulačního systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod jako faktoru vytvářejícího motivační klima v organizaci.
- Podněcováním pracovníků, kteří v souvislosti s vykonávanou prací vědí a umějí více než kdokoli jiný, k tomu, aby prezentovali své nápady a předkládali návrhy, které by mohly ovlivnit výši nákladů v organizaci.
- Vhodným propojováním činností pracovníků, vhodnou organizací práce a vhodným vytvářením pracovních týmů – tedy aktivitami vedoucími k zvyšování individuálního výkonu a uspokojení pracovníků.

Nezanedbatelný je i podíl personální práce na vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci, pozitivních vazeb pracovníků k organizaci, ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace atd. To všechno se promítá do hospodářských výsledků a postavení organizace.<sup>10</sup>

## 2. 8. Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je klíčovou personální činností a péče jí věnovaná výrazně ovlivňuje efektivnost celé personální práce v organizaci a řízení organizace vůbec.

Personální plánování, v první řadě plánování potřeby pracovníků, úzce souvisí s vytvářením pracovních míst a opírá se o popis a specifikaci pracovních míst. Plánování zdrojů pokrytí potřeby pracovníků vycházející z analýz a prognóz pracovní

<sup>10</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 38-39 s. ISBN 80-7261-033-3

síly organizace i vnějšího trhu práce může mít naopak vliv na redesign a restrukturalizaci pracovních míst. Redesign pracovních míst je také jedním z nástrojů hledání vnitřních rezerv pracovních sil.

Podoba pracovních míst, jejich popis a specifikace mají výraznou vazbu na získávání pracovníků. Aby bylo získávání pracovníků efektivní, musejí být povaha a požadavky pracovního místa dostatečně přesně stanoveny a pracovní místa musejí svou povahou vzbuzovat zájem potenciálních uchazečů.

Výběr pracovníků si bez popisu a zejména specifikace pracovního místa téměř nelze představit. Specifikace poskytuje základnu pro volbu kritérií výběru a analýza příslušného pracovního místa poskytuje určitá vodítka pro získání představy o validitě a spolehlivosti těchto kritérií. Bez pečlivě zpracované specifikace pracovního místa je výběr pracovníků spíše intuitivní a nemůže být efektivní.

Profil pracovního místa determinuje proces i obsah orientace nových pracovníků, tedy řízení jejich adaptace na práci na konkrétním pracovním místě. Zkušenosti s průběhem procesu orientace pak mohou být brány v úvahu jak při zvažování potřeby redesignu, tak při redesignu samém.

Popis a specifikace pracovního místa vytváří základnu pro hodnocení pracovníků a jejich pracovní výkonu. Jen tehdy je možné provádět spravedlivé hodnocení pracovníků, je – li zcela jasné to, co má pracovník dělat, jaké výsledky a kvality se od něj očekávají. Výsledky hodnocení pracovníků mohou být naopak důvodem k zamyšlení se nad tím, zda pomocí redesignu pracovních míst by nebylo možné zvýšit motivaci pracovníků, a tím i jejich pracovní výkon.

Také rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru se neobejde bez popisu a specifikace pracovních míst. Některé problémy rozmísťování pracovníků ( neochota pracovníků přejít na jiné pracovní místo, zejména pokud jde o vyšší funkci ), častá potřeba přezarování pracovníků na nižší funkci či dokonce propouštění pracovníků z důvodu nedostatečného plnění pracovních úkolů, nehledě už na časté rozvazování pracovního poměru iniciované zaměstnanci, jsou jevy, které by naopak měly obrátit pozornost k pracovním místům a jejich profilu.

Popis a specifikace pracovního místa jsou i vodítkem pro rozhodování o tom, zda současný či potenciální držitel pracovního místa potřebuje dodatečné vzdělávání. Rozpoznat potřebu a stanovit cíle vzdělávání nelze bez analýzy pracovního místa. Analýza pracovních míst také napomáhá odhalit, zda vyskytnuvší se problém potřebuje ke svému vyřešení vzdělávání nebo má jinou příčinu.

Pokud jde o řízení personálního rozvoje pracovníků, pak manažeři a personalisté jsou v lepším postavení při jednání s pracovníky o jejich možné kariéře v případě, že znají důkladně povahu pracovních míst v organizaci. Podobně pracovníci mohou lépe ocenit možnosti své kariéry, vědí-li o požadavcích ostatních pracovních míst.

Vytváření a analýza pracovních míst pomáhají zajistit spravedlivé odměňování. Analýza je prvním krokem k hodnocení práce, tj. ke stanovení relativní hodnoty práce ve vztahu k jiným pracím v organizaci tím, že odhaluje úroveň obtížnosti práce, její podmínky, povinnosti a odpovědnost, požadovanou kvalifikaci a schopnosti.

Povaha pracovního místa, jeho popis a specifikace mají jednoznačný význam pro pracovní vztahy. Tím, že přesně determinují povinnosti a odpovědnosti pracovníka, determinují i role v organizaci a omezují výskyt konfliktů mezi podřízeným a nadřízeným či konfliktů mezi odbory a vedením organizace, výskyt stížností či pracovních sporů řešených soudy.

Mimořádný význam má přesný a aktuální popis pracovního místa pro práci liniových manažerů a pro jejich vztahy s podřízenými a nadřízenými. Usnadňuje jim situaci při přijímání a ukládání pracovních úkolů, usnadňuje organizování práce a další jejich aktivity směřující k zvýšení produktivity práce.

Nelze zapomenout ani na výhody plynoucí z pečlivého popisu a specifikace pracovního místa pro držitele pracovního místa. V první řadě získává jasnou představu o svých povinnostech, pravomocích a odpovědnosti. Poskytuje mu i určité argumenty pro případ, že bude usilovat o jakékoliv změny v obsahu své práce. O popis a specifikaci svého pracovního místa může pracovník opřít i své záměry týkající se personálního rozvoje, dále může lépe realizovat představy o své kariéře. V neposlední řadě mu popis pracovního místa umožňuje i lépe plánovat jeho mimopracovní aktivity.

Pro zefektivnění organizačních struktur organizace, vytváření týmů, formulování politiky a strategie organizace, reagování na potřeby trhu, plánování činnosti a technického rozvoje, rozdělování úkolů organizace a pro mnohé další oblasti má značný význam analýza pracovních míst a její produkty.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 82-85 s. ISBN 80-7261-033-3

## 2.9. Úloha vedoucích pracovníků při personálním plánování

Všichni vedoucí pracovníci, zejména pak linioví manažeři, hrají v personálním plánování velmi významnou roli.

Vrcholové vedení tím, že formuluje obecné a hlavní cíle činnosti organizace, udává rámec, z něhož musejí vycházet perspektivní odhady potřeby pracovníků jak z hlediska počtu, tak z hlediska struktury. Vrcholové vedení rozhoduje o stylu řízení v organizaci, tedy nejen o míře odrazu vnějších vlivů v mechanismu organizace, ale i o vytváření, propojování a organizování tohoto mechanismu. Rozhoduje o tom, zda organizace bude usilovat o flexibilitu svých organizačních struktur, a tedy i o flexibilitu v oblasti práce a lidských zdrojů, či zda bude usilovat dlouhodobou stabilitu v této oblasti.

Další úrovně vedení, vycházejíce z přidělených úkolů, musejí již konkrétně zvažovat nejen to, kolik pracovníků a jací pracovníci budou ke splnění daných úkolů v jejich úseku potřební a kdy jich bude třeba, ale také si musejí klást otázku, kde tyto pracovníky vzít. To znamená, že musejí mít alespoň obecný přehled o stavu, pohybu a využívání pracovníků v organizaci, popř. o situaci na vnějším trhu práce.

Velmi významnou roli hrají linioví manažeři, vedoucí pracovníci nejmenších pracovních skupin, tedy skupin, které bezprostředně plní rozhodující pracovní úkoly organizace. Na jejich úrovni už nabývají pracovní úkoly maximální míry konkrétnosti a v nejjasnějších konturách se tu tedy jeví velikost a struktury pracovníků potřebných k zajištění těchto úkolů. Linioví manažeři by tedy měli být plně schopni odpovědně určovat potřebu pracovníků a zároveň dávat konkrétní odpověď na otázku, kolik a jaké z těchto potřebných pracovníků už v současnosti mají k dispozici a kteří z nich k plnění plánovaných úkolů v budoucnosti k dispozici zůstanou. Linioví manažeři musejí být zároveň do značné míry schopni dávat odpovědi na otázky, do jaké míry lze pokrýt dodatečnou potřebu živé práce zlepšením kvalifikace pracovníků, lepší organizací práce, lepším technickým vybavením, lepším rozmístěním pracovníků, použitím vhodnějších nástrojů hmotné stimulace apod., popř. jak v budoucnu řešit otázky spojené se snižováním počtu pracovníků v jejich pracovní skupině.

Všichni vedoucí pracovníci organizace hrají rozhodující a nezastupitelnou roli při plánování personálního a sociálního rozvoje svých podřízených. Vždyť konečně plány kariéry sestavují společně pracovník se svým bezprostředním nadřízeným a rovněž



plány následnictví jsou v rozhodující míře v pravomoci příslušných vedoucích pracovníků.<sup>12</sup>

## 2.10. Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly organizace a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Jinými slovy řečeno, rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě konkurenceschopnosti organizace.

U nás se pro tuto činnost vžil termín nábor pracovníků, je však třeba zdůraznit, že pojetí získávání a náboru se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání zdrojů zvnějšku, ale v prvé řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace.<sup>13</sup>

V pojetí získávání je tedy implicitně obsaženo úsilí o hospodaření s pracovní silou, úsilí o zvyšování produktivity práce. Moderní řízení lidských zdrojů se vyznačuje výraznou strategickou orientací, tzn. že získávání pracovníků je rovněž výrazně strategicky orientované – bere v úvahu dlouhodobost potřeby obsazení daného pracovního místa a možné dlouhodobé důsledky rozhodnutí o získávání pracovníků.

Kromě toho termín získávání pracovníků lépe vystihuje to, co se moderní personální práce snaží především, tj. nejen o získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také o získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace, jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, s její kulturou.<sup>14</sup>

## 2.11. Zdravé zásady výběru pracovníků

První zásadou politiky výběru pracovníků by mělo být vybírání pracovníka pouze na základě jeho schopností vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě. Ve

---

<sup>12</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 114 s. ISBN 80-7261-033-3

<sup>13</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 117 s. ISBN 80-7261-033-3

<sup>14</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 118 s. ISBN 80-7261-033-3

vlastním zájmu by žádná organizace neměla brát v úvahu jiná kritéria, jako je např. osobní sympatie, přátelský nebo příbuzenský vztah k uchazeči, příslušnost uchazeče k náboženství nebo politické straně, intervence atd., ale ani pohlaví či věk uchazeče. Jednou ze základních zásad výběru pracovníků by mělo být důsledné dodržování platných zákonů. Zejména je třeba dodržovat všechny zákony potlačující jakoukoliv diskriminaci.

Proces výběru pracovníků by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práce.

V procesu výběru pracovníků hrají významnou roli především vedoucí pracovníci, tedy bezprostřední nadřízení obsazovaného pracovního místa, popř. vedoucí pracovníci o stupeň vyšší. Ti společně s personalisty zahajují celý proces výběru tím, že definují pracovní místa, která mají být obsazována, spolupracují při analýze pracovních míst, volbě metod výběru a plánování postupu výběru, připravují strukturované pohovory, výrazně se podílejí na posuzování uchazečů, vedou pohovory s uchazeči a provádějí konečná rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče. Je to logické, neboť bezprostřední nadřízení, mající na starosti obsazované pracovní místo, budou za práci na tomto místě odpovídat a nejlépe by měli umět posoudit pracovní způsobilost uchazeče i to, jakou má naději se zařadit do pracovního kolektivu a přispět nejen k plnění jeho úkolů, ale i vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti.

Je třeba poznamenat, že čím náročnější a pro organizaci důležitější pracovní místo se obsazuje, tím více vzrůstá úloha personalistů, popř. externích expertů v posuzování uchazečů a v rozhodovacím procesu.<sup>15</sup>

## 2.12. Orientace pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivita

Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků ( popř. pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo ) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které

---

<sup>15</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 175-177 s. ISBN 80-7261-033-3

tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.

Druh a množství informací, kterých se pracovníkovi během orientace dostane, závisí na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa v organizaci, na které byl pracovník přijat, v hierarchii funkcí organizace i na povaze organizační jednotky, v níž se pracovní místo nachází. V každém případě je nutno poskytnout novému pracovníkovi všechny informace, které se jej jako zaměstnance a držitele pracovního místa týkají.

Orientace pracovníků má značný vzdělávací aspekt. Jde vlastně o formování pracovních schopností tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele.

Rozhodující podíl na praktické části orientace nových pracovníků mají jejich bezprostřední nadřízení, jimž mohou pomáhat a také zpravidla pomáhají spolupracovníci nového pracovníka. Bezprostřední nadřízený řídí a kontroluje v první řadě útvarovou orientaci a orientaci na pracovní místo, obohacuje obsah této orientace, pomáhá řešit běžné problémy orientace, vyhodnocuje průběh orientace.<sup>16</sup>

### 2.13. Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem / nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka ( hodnocení pracovního výkonu pracovníka ) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.

Řízení pracovního výkonu tedy v sobě integruje na dohodě založené zlepšování individuálního pracovního výkonu a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností pracovníků a jejich adaptaci na hodnoty organizace. Tomu však musí být přizpůsobeno řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení formování postojů vedoucích pracovníků

---

<sup>16</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 187-189 s. ISBN 80-7261-033-3

/ manažerů. Nelze totiž zapomínat, že individuální dohody či smlouvy o pracovním výkonu se musejí odrážet v odměňování jednotlivých pracovníků.

#### 2.14. Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků.

Odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. zahrnuje povýšení, formální uznání ( pochvaly ) a také zaměstnanecké výhody ( zpravidla nepeněžní forma ) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení ( kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj. )Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace ( také se jim někdy říká vnější odměny ), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajících z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitu užitečnosti , z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze.

Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci i za to, že jsou pracovníky této organizace. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného

uznání zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí , o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd. A protože odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, který má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici, determinuje odměna za odvedenou práci a další odměny i množství a kvalitu práce budoucí.<sup>17</sup>

V této souvislosti pochopitelně záleží nejen na tom, jaké z možností odměňování svých pracovníků organizace využije, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování, ale také jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků. Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je tedy otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci.

Každá organizace je svým způsobem unikátní celek, proto by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní organizaci, jejím potřebám a potřebám jejich zaměstnanců.

Jaké jsou úkoly systému odměňování ? Systém by měl :

- Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
- Stabilizovat žádoucí pracovníky
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
- V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopnému postavení na trhu.
- Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem ( zdrojům ) organizace a potřebám dalších personálních činností.
- Být zaměstnanci akceptován.
- Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.

---

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 265 s. ISBN 80-7261-033-3

- Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti pracovníků.
- Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.<sup>18</sup>

Vedoucí pracovníci hrají v odměňování pracovníků rozhodující roli už tím, že jsou to oni, kdo nejlépe zná povahu pracovního místa i práci na něm, výkon pracovníka i pracovní podmínky. Vedoucí pracovníci jsou odpovědní za tvorbu zdrojů organizace i jejich rozdělování a využívání. Mají významné slovo při vytváření politiky i systému odměňování a jsou odpovědní z jejich realizaci, za dodržování pravidel. Jsou také těmi, kdo první zjistí nedostatky v odměňování a měli by iniciovat nápravu.

## 2.15. Pracovní vztahy

Je samozřejmé, že vztahy mezi lidmi vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce. Přitom může jít o běžné neformální vztahy příležitostné povahy, odrážející mnohdy charakteristiky osobnosti účastníků, ale i o vztahy formální, upravované nejrůznějšími pravidly, platnými buď pouze v rámci určité pracovní skupiny či v rámci celé organizace, nebo platnými celostátně či dokonce s mezinárodní působností.<sup>19</sup>

Při práci v organizacích vznikají vztahy, které je možné členit do následujících skupin :

- a) Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy tzv. zaměstnanecké vztahy, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem aj.
- b) Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory ne komorami zaměstnanců, popř. stavovskými organizacemi hájícími zájmy svých členů, obvykle upravené pravidly vymezující práva a povinnosti člena.
- c) Vztahy mezi odbory, popř. jinými druhy sdružení zaměstnanců s zaměstnavatelem, popř. vedením organizace či sdruženími zaměstnavatelů, upravované zpravidla celostátními zákonnými normami. Pro tyto vztahy se používá termín kolektivní pracovní vztahy.

<sup>18</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 265-267 s. ISBN 80-7261-033-3

<sup>19</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 304 s. ISBN 80-7261-033-3

- d) Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem organizace, pracovním řádem, popř. dalšími předpisy organizace.
- e) Vztahy k zákazníkům a veřejnosti, upravené řadou obecných či zvláštních pravidel stanovených organizací, např. i pracovním řádem.
- f) Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci bývají často upravovány organizačním či pracovním řádem, přičemž jde zpravidla o to je organizačně zharmonizovat a stanovit určité mantinely nežádoucí soutěživosti a podpořit soutěživost žádoucí.
- g) Vztahy mezi spolupracovníky jsou obvykle neformální, a tedy neupravené žádnými zvláštními předpisy, ale mnohé organizace usilují o to dát zčásti i vztahům mezi spolupracovníky určitý formální rámec a upravují je interními předpisy, při nichž se mnohdy opírají i o některé zákonné normy, např. zákoník práce. V případě neformálních vztahů mezi spolupracovníky jde v podstatě o běžné sociální, mezilidské vztahy, jsou – li však tyto vztahy již nějakým způsobem formálně upraveny, jde o čisté pracovní vztahy. U vztahů mezi spolupracovníky lze rozlišovat mezi horizontální a vertikální linií.

Pracovní vztahy a jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celo-organizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladění individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. Nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy v organizaci vytvářejí turbulentní prostředí, v němž se nesnadno předvídá a plánuje, v němž se obtížně plní vytyčené cíle a v němž je výskyt konfliktů, stížností, stávek, porušování kázně všeho druhu, nedůvěry mezi zaměstnanci a vedením a dalších negativních a kontraproduktivních jevů častější než v organizacích se zdravými a usprádanými vztahy, v organizacích, které vytváření pracovních vztahů věnují náležitou péči.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 304-305 s. ISBN 80-7261-033-3

## 2.16. Firemní kultura

Nejširší rámec a specifické pozadí činnosti lidí ve firmě představuje firemní kultura. Pojem firemní kultura znamená všudypřítomný extenzivně působící komplex různorodých a mnohotvárných vnitrofiremních faktorů a podmínek, které podstatným způsobem ovlivňují efektivnost provozu i rozvoje firmy. Firemní kultura udává základní ladění všem procesům, které ve firmě probíhají. Prakticky vše, co se ve firmě děje a čím každá firma žije, vše, co produkuje a čím slouží svým zákazníkům a klientům, vše, čím působí na své okolí a širokou veřejnost, je především dílem lidí. Na zaměstnancích firmy, ovládajících pracovní metody a postupy a mnohdy i vyspělou, náročnou a drahou technologii, na jejich angažovanosti, kvalitě jejich činnosti a odpovědnosti, jakož i na sehranosti a řízení pracovních skupin, kolektivů, osádek a týmů, prvořadě závisí úspěšnost firmy při dosahování stanovených podnikatelských cílů v soudobém náročném, vysoce konkurenčním podnikatelském, ekonomickém, a společenském prostředí.

Kultura je nedílným aspektem a projevem každého jedince i každého lidského společenství. Kultura firmy je výsledkem lidské práce ve firmě, promyšleného usilování a cílevědomého kultivování všeho, z čeho se firma skládá i toho, co se ve firmě děje. Kultura bývá pokládána za opak přirozených vlastností rysů člověka. Je spjata s překonáváním jeho pohodlnosti, setrvačnosti chování, neochoty, egoismu, netečnosti, hrubosti a neomalenosti i dalších společenských negativních projevů.

Dlouholeté zkušenosti ze života organizací nasvědčují, že cílevědomé utváření organizační či firemní kultury je nezbytným prostředkem zdokonalování vztahů organizace k vnějšímu prostředí – zákazníkům, klientům, obchodním partnerům, veřejným a státním institucím, veřejnosti. Zároveň významně přispívá k formování pozitivního obrazu a dobrého jména firmy. Firemní kulturu je proto zapotřebí pokládat za významný nástroj navozování sounáležitosti zaměstnanců s firmou, jejich podpory vůči firmě, aktivizace jejich lidského potenciálu a zvyšování adaptačních schopností. Firemní kultura tudíž sehrává roli důležitého a všudypřítomného nástroje řízení, jakéhosi katalyzátoru firemního dění. Na rozdíl od jednotlivých cílených řídicích aktů, jako jsou manažerská rozhodnutí, příkazy, pokyny a další řídicí zásahy, je cílevědomé



utváření silné, soudržné, vnitřně nerozporné a vůči firemním aktivitám podpůrné firemní kultury nepřímým a extenzivním nástrojem řízení.<sup>21</sup>

### 2.17. Spokojenost zaměstnanců

Odborné i praktické studie zjistily, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají nižší absenci a fluktuaci. Spokojenost zaměstnanců patří mezi základní faktory ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace a jejich identifikaci s nimi.

Ve vyspělých firmách s moderním přístupem k řízení a motivaci pracovníků je měření spokojenosti zaměstnanců považováno za standardní nástroj řízení lidských zdrojů.

Průzkum otevírá cestu ke komunikaci zaměstnanců směrem zdola nahoru. Mezi hodnocené faktory patří finanční i morální ohodnocení, budoucí uplatnění zaměstnance v organizaci, perspektiva dalšího rozvoje a prostředí, ve kterém pracuje.

Pro posouzení, jak jsou tyto faktory naplněny, je důležitý názor každého zaměstnance. Samotný průzkum bývá většinou zaměstnanci hodnocen pozitivně, a to jako projev zájmu o jejich názor ze strany vedení. Poskytuje managementu jinak obtížně dostupnou zpětnou vazbu. Pomáhá popsat stávající stav, specifikovat příčiny problémů a najít cesty řešení, případně zlepšit pracovní klima.

Příprava a realizace průzkumu může trvat několik týdnů i měsíců dle počtu respondentů, vyžaduje důkladnou přípravu, typování dat, vyhrazení určité doby na návratnost, zpracování a vyhodnocení dat a prezentace závěrů managementu společnosti.

Standardně se sledují oblasti celkové spokojenosti, a to firemní strategie, kvalita vedení a řízení, možnost zapojení do rozhodování, pracovní podmínky, komunikace, motivace a seberealizace, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Výhodou jsou periodická opakování průzkumu, možnost porovnání předchozích dat a zjištění trendů. Počítačové zpracování dat umožňuje hodnocení spokojenosti zaměstnanců v dílčích organizačních jednotkách. Důležitým momentem je možnost porovnání nároků u skupin respondentů dle různých kritérií (profese, věk, délky působení, pohlaví, aj.). Díky tomu je možné další opatření přesně zacílit. Z výsledků průzkumu by měla vycházet koncepce dlouhodobého programu personální práce. A zaměstnanci by se o tom měli dozvědět.

---

<sup>21</sup> BLÁHA, Jirí; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdenka. *Personalistika pro malé a střední firmy* 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 66 s. ISBN 80-251-0374-9

Otázkou je, zda zajistit organizaci průzkumu vlastními silami nebo ji outsourcovat. Výhodou externího zpracování je otevřenost respondentů, která jde ruku v ruce se zachováním důvěrnosti dat. Průzkumy vykazují větší návratnost, jsou-li prováděny nezávislou externí společností v úzké spolupráci se zadavatelem.

Dodavatel zajistí kompletní proces dotazování a zpracování dat, čímž garantuje potřebný interní odstup, otevřenost respondentů, anonymitu a autentičnost údajů. To vše je nezbytné pro vysokou návratnost a tím i pro vysokou míru objektivity a zejména pro důvěryhodnost výpovědí a získaných výsledků.

Další výhodou je využití odbornosti a zkušenosti specialistů, kteří se podílejí na realizaci a vyhodnocení. O výběru vhodného dodavatele rozhodují vedle velikosti firmy především odborná způsobilost a metodika, praktické zkušenosti a rozsah poskytovaných služeb.

Optimální je propojit zkušenosti poradenských společností a výzkumných softwarových společností. Tato kombinace řešení pomocí konzultantského přístupu a zároveň využití výzkumných softwarových technik jsou zajímavým a kvalitním řešením.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců však není izolovaný nástroj komunikace se zaměstnanci, jeho provedením práce nekončí. Naopak, je začátkem pro mnohem delší cestu přijetí adekvátních a cílených opatření. Výhodné je mít průzkum zpracován tak, aby umožňoval co nejpodrobnější statistické (počítačové) vyhodnocení. Následným krokem je vytvoření hypotéz o důvodech nespokojenosti respektive došetření sporných oblastí. Tím si vybudujeme kvalitní základ pro návrh a přijetí opatření ať už celofiremních nebo těch, které se týkají některých organizačních složek a útvarů.

Kritický bod průzkumu leží právě zde. Pokud nedokážeme zaměstnancům zdůvodnit, proč a jak byla jejich zpětná vazba důležitá a jaké jsou konkrétní přijaté kroky a jejich plnění, může se průzkum stát kontraproduktivním.

Vedle sledování spokojenosti je důležitou součástí sledování oddanosti zaměstnanců firmě. Praxe ukázala, že měření oddanosti zaměstnanců firmě přináší další významné informace do celkové mozaiky "spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců". Zaměstnanec může být ve firmě spokojen z mnoha důvodů, které však nemusí být v souladu se záměry společnosti. Pracovní ochota a zejména výkon zaměstnance tak nemusí přímo souviset s jeho spokojeností. Naproti tomu oddanost, založená na psychologické vazbě,

umožňuje lépe předvídat budoucí chování zaměstnanců, což silně ovlivňuje nejen výkonnost, ale i flukтуаční tendence.<sup>22</sup>

## 2.18. Metodologie dotazování

Metod jak zjistit spokojenost zaměstnanců a důvody odchodu ze zaměstnání není mnoho. Převážně se jedná o přímé dotazování, nebo formu dotazníků, které respondent vyplní a zašle zpět.

Dotazování je komunikativní metoda získávání autentických (primárních) informací o faktech, vědomostech a znalostech, názorech, postojích, životním stylu, motivech, hodnotové orientaci, preferencích, chování atd. konkrétních osob (respondentů). Pravdivost a spolehlivost informací získaných dotazováním je významně ovlivněna aktuálním naladěním konkrétního respondenta, jeho ochotou se pravdivě vyjádřit a spolupracovat s tazatelem. Toho lze dosáhnout motivací respondenta, vtažením ho do problému a jeho zainteresováním na zlepšení situace.

Nikdy však nelze vyloučit, že některý respondent bude zcela náhodně volit odpovědi /aniž vystihují jeho názory/ či záměrně uvádět něco jiného, než si skutečně myslí. Toto odchýlení od objektivity lze částečně odstranit volbou přiměřeně velkého reprezentativního vzorku a statistickým zpracováním získaných informací, které umožní eliminovat extremity.

Tazatel získává informace prostřednictvím kladení otázek. Věrohodnost odpovědí je podmíněna, kromě již zmíněné motivace respondenta, správným pochopením otázky. Otázka musí být jednoduchá, srozumitelná a jednoznačná. Tazatel se musí přizpůsobit stylu myšlení a chápání rozhodující části respondentů. (Pokud rozumí otázce on, nebo jeho kolegové, to ještě neznamena, že otázce porozumí respondenti.)

### D O T A Z N Í K

Obscná struktura má tyto části:

- a) Úvodní /motivační/ část
- b) Instrukce ke způsobu vyplňování /označování zvolených odpovědí, varianty apod./
- c) Vlastní soubor otázek

---

<sup>22</sup> <http://www.expertis.cz/Infomarket/Poradenstvi/Proc-a-jak-delat-pruzkumy-spokojenosti>

- d) Poděkování, ujištění, že výsledků nebude zneužito, kontakt na tazatele, resp. adresu, na níž nutno vyplněný dotazník odeslat / předat /.

Respondenta je nutné pro dotazování získat – vysvětlit účel, smysl a cíl dotazování. Základní úkolem této části je zainteresovat respondenta na zkoumání, motivovat respondenta k tomu, aby měl chuť a zájem dotazník vyplnit, aby získal dojem, že si jej tazatel váží a že získané odpovědi po svém statistickém zpracování pomohou dobré věci a přeneseně i respondentovi. Respondent musí nabýt přesvědčení, že je důležitou osobou a že na jeho objektivních odpovědích závisí blaho lidstva i blaho jeho.

Další důležitou úlohou této části je ujistit respondenta, že jeho odpovědi nebudou zneužity. Respondent musí být informován, že dotazník je anonymní a že je otázkou profesionální cti tazatele tuto anonymitu důsledně zaručit.

Respondent musí být stručně, jednoznačně, srozumitelně a přesně informován o způsobu vyplňování dotazníku, tzn. jakým způsobem má označit zvolenou odpověď /zaškrtnutím čísla odpovědi, podtržením zvolené varianty, křížkem v příslušném čtverečku, apod./ zda může označit více odpovědí, zda mezi zvolenými variantami má vytvořit pořadí důležitosti, atd.

Dotazník by měl být ukončen poděkováním respondentům za ochotu, věnovaný čas a pravdivost odpovědí. Respondenti by měli být ujištěni, že po statistickém zpracování budou celkové výsledky využity k bohu libému záměru. Rovněž by mělo být uvedeno jméno tazatele či organizace, která výzkum provádí, příp. adresa, na kterou nutno dotazník odeslat, či místo, kam jej doručit, příp. osoba, která vyplněný dotazník vyzvedne.

Je třeba se vyvarovat otázkám intimního a prestižního charakteru, otázkám vzbuzujícím strach z nepříjemností či postihu, tabuizovaným tématům – pokud nejde o specializovaný výzkum právě v těchto oblastech. Dále je třeba se vyvarovat nejasným a nejednoznačným formulacím, příliš odborným výrazům.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> POKORNÝ, J. Úspěšnost zaručena. Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci. 2004. s. 70 – 77. ISBN 80-7204-348-X

### 3. Představení společnosti

#### 3.1. Představení společnosti – Pivovary Staropramen a.s.

Společnost Pivovary Staropramen je s více než 15,6% podílem na domácím trhu druhým největším producentem piva v České republice.<sup>24</sup>

Od roku 2000 jsou Pivovary Staropramen a.s. součástí belgické skupiny Interbrew. Svým zákazníkům nabízí společnost Pivovary Staropramen nejširší portfolio pivních značek v republice. Společnost je zároveň třetím největším exportérem piva.

Název Pivovary Staropramen, a.s. nese společnost od října roku 2003. Do té doby byly všechny pivovary zastřešeny pod názvem Pražské pivovary, a.s. Po důkladném průzkumu vnímání tehdejšího názvu společnost došlo ke změně názvu z Pražských pivovarů, a.s. na Pivovary Staropramen a.s.

Společnost v současné době provozuje tři pivovary. Jedná se o dva pivovary v Praze – smíchovský pivovar Staropramen a pivovar Braník, a dále severomoravský Ostravar v Ostravě. Od roku 2000 jsou Pivovary Staropramen součástí belgické skupiny Interbrew. Belgičané, stejně jako Češi, mají k pivu vřelý vztah a respektují důležitost zachování lokálních značek. Portfolio společnosti Pivovary Staropramen tvoří celonárodní značky Staropramen a Braník, regionální Ostravar, Měšťan, Vratislav, diabetické pivo „D“, nealkoholické pivo Rallye a pivní speciály Velvet a Kelt. Pivo Staropramen dnes oceňují nejen Pražané a obyvatelé celé České republiky, ale také milovníci zlatavého moku z dalších zemí. V současné době se pivo Staropramen vyváží do 36 zemí.

V rámci strategie zvyšování kultury pití piva a úrovně gastronomie vůbec buduje společnost Pivovary Staropramen a.s. vlastní síť značkových restaurací a hospod. Tento projekt v současné době zahrnuje pět rozdílných konceptů značkových hospod – populární restauraci Potrefená husa, sportovní bar Sportovka, nostalgickou restauraci Staré dobré časy, belgickou restauraci Les Moules z řetězce Belgian Beer Café a restauraci a pivní bar Na Verandách. Značkové hospody nabízejí svým zákazníkům nadstandardní gastronomické služby se širokým spektrem kvalitních piv z portfolia Pivovarů Staropramen.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Výroční zpráva 2008 Pivovary Staropramen, a.s.

<sup>25</sup> Výroční zpráva 2008 Pivovary Staropramen, a.s.

### 3.2. Historie společnosti Pivovary Staropramen a.s.

Na území Velké Prahy vařilo pivo koncem 19. století pětatřicet pivovarů a pivovárků, z nichž většina se nacházela ve vnitřním městě. Budoucnost však měly pouze ty, které vznikaly v místech rychle se rozvíjejících, většinou průmyslových předměstí, jako byly Holešovice, Smíchov, Braník a Nusle.

Převratné politické a hospodářské změny a ničivé následky obou světových válek potvrdily tyto předpovědi. Po mnoha proměnách, vzniká v roce 1992 akciová společnost Pražské pivovary transformací stejnojmenného státního podniku, který byl v té době tvořen třemi závody a to – smíchovským pivovarem Staropramen, Prvním pražským měšťanským pivovarem v Holešovicích a pivovarem Braník.

V roce 1997 došlo k rozšíření společnosti o pivovary Vratislavice nad Nisou a Ostravar formou sloučení do jednoho právního subjektu. Tím vzrostl podíl celé skupiny na tehdejších 17% (dnes 14%) domácího trhu a společnost se stala třetí největší na českém trhu. Stejně místo zaujímala mezi exportéry piva s 11% z celkového svého výstavu.

Majoritním vlastníkem byla britská pivovarská společnost BASS INTERNATIONAL BREWER'S OVERSEAS HOLDINGS LIMITED, která vstoupila do Pražských pivovarů, a.s. dnem 7. prosince 1993. Od roku 2000 je společnost součástí belgické pivovarnické skupiny INTERBREW.<sup>26</sup>

Společnost Interbrew se sídlem v Belgii patří v současnosti mezi největší pivovarnické společnosti na světě. Zaměstnává téměř 50 tisíc lidí a své pobočky provozuje ve více než 21 zemích v Severní a Jižní Americe, Evropě, Asii a Tichomoří. Strategie společnosti Interbrew spočívá v posilování místních dceřiných společností, budováním silných pozic na významných pivních trzích světa prostřednictvím organického růstu, špičkové efektivity, cílených akvizic a kladením spotřebitele na první místo.

V Severní Americe má Interbrew pobočky v Kanadě, na Kubě, v USA a podíl v Mexiku. V západní Evropě působí vedle mateřské Belgie, v Německu, Francii, Itálii, Lucembursku, Nizozemí, Velké Británii a také ve Španělsku. Ve střední Evropě má zastoupení v Bosně a Hercegovině, v Bulharsku, Chorvatsku, České republice, Maďarsku, Jugoslávii a v Rumunsku, partnerství ve Slovinsku a menšinový podíl v Srbsku. Ve východní Evropě vlastní Interbrew podnik se společnou majetkovou

---

<sup>26</sup> Sales Manuál 2008, Pivovary Staropramen, a.s.

účastí v Rusku a na Ukrajině. Dále působí v Koreji, Číně a licenčně vyrábí v Austrálii a na Novém Zélandě, spravuje také menšinový podíl v Namibii. Pivní značky skupiny Interbrew se prodávají ve více než 120 zemích světa.

Síla skupiny spočívá v portfoliu značek, které jí zajišťují první či druhé místo téměř na všech trzích, kde působí. Portfolio značek spojuje mezinárodní prémiové značky a speciály – Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe a Bass Ale – a silné lokální značky, které tvoří srdce mezinárodních poboček, jako např. Jupiler, OB Lager, Labatt Blue, Cass, Ozujsko, Klinskoye, Sibirskaya Korona či Chernigivski. V roce 2003 zařadila společnost Interbrew mezi své globální prémiové značky i značku Staropramen.

Společnost Interbrew se nedávno dohodla s pátou největší pivovarnickou společností světa, Companhia de Bebidas das Américas (AmBev), na založení společnosti InBev, která se s 14% podílem na světovém trhu, stane světovou pivovarnickou jedničkou. Toto strategické partnerství bude těžit z globálního zázemí nevídaného rozsahu a získá pozici největšího nebo druhého největšího hráče na dvaceti klíčových pivních trzích – více než kterákoliv jiná pivovarnická společnost.<sup>27</sup>

### 3.3. Vize, mise a hodnoty společnosti

#### 3.3.1. Vize

Vybudovat ziskové postavení jak na českém, tak na exportních pivních trzích cestou poskytování vysoké kvality, diferenciovaných výrobků a služeb s přidanou hodnotou našim zákazníkům a spotřebitelům.

#### 3.3.2. Mise

1. Vyrábět a prodávat široké portfolio silných značek, a to jak v České republice, tak i na exportních trzích v prodejních kanálech, ve kterých se rozhodneme konkurovat.
2. Dosahovat ziskovosti a hledat ještě účinnější cesty řízení podniku ku prospěchu našich zákazníků, spotřebitelů, akcionářů a zaměstnanců.

---

<sup>27</sup> Sales Manuál 2008, Pivovary Staropramen, a.s.

3. Poskytovat našim zákazníkům a spotřebitelům kvalitu a nadstandardní služby, a tím získat trvalý předstih před konkurencí.
4. Být nejinnovativnější firmou na českém pivním trhu, zavádět nové výrobky, typy balení a způsoby pronikání na trh s cílem vytvořit trvalou konkurenční výhodu.
5. Získávat, rozvíjet, motivovat, udržet a náležitě oceňovat lidi vynikajících kvalit, bezúhonné a čestné, kteří společně pracují v nedílném týmu.
6. Být respektovanou a uznávanou firmou nejen z pohledu české společnosti, ale i z pohledu našich zaměstnanců.
7. Budovat vztahy se státními orgány a s místními zastupitelstvy.<sup>28</sup>

### 3.3.3. Firemní hodnoty

Tato kapitola popisuje firemní hodnoty Interbrew společné všem společnostem, z nichž se skládá a které jsou - při zachování svých individuálních charakteristik - zastřešeny jednotnou mezinárodní kulturou. Firemní hodnoty definují naše každodenní podnikatelské chování nejen jako jednotlivců, ale i společnosti jako celku - a proto nám pomáhají dosahovat našich cílů a realizovat vizi a strategii naší firmy. To znamená, že silná globální kultura je klíčovým prvkem úspěchu naší firmy.

Všechny společnosti Interbrew sjednocuje dodržování pěti základních hodnot :

#### **SPOTŘEBITELÉ NA PRVNÍM MÍSTĚ**

Spotřebitelé jsou cílem všeho, co děláme.

Hledáme cestu k dokonalému pochopení spotřebitele a usilujeme o vytvoření dlouhodobého partnerství s našimi spotřebiteli tím, že jim nabídneme značky, které trvale uspokojují jejich potřeby.

#### **ZÁVAZEK VŮČI NAŠIM ZAMĚSTNANCŮM**

Respektujeme se a věříme jeden druhému.

Investujeme do rozvoje a dlouhodobého vzdělávání našich zaměstnanců, aby

---

<sup>28</sup> Sales Manuál 2008, Pivovary Staropramen, a.s.



patřili mezi nejlepší ve svém oboru, nejen na místní, ale i na mezinárodní úrovni.  
U našich zaměstnanců oceňujeme vysoký výkon a podporu hodnot Interbrew.

### **DOSAŽENÍ ÚSPĚCHU TÝMOVOU PRACÍ**

Vyhrajeme jako tým a dosáhneme úspěchu.  
Využijeme sílu našeho celosvětového působení, našich nejlepších dovedností  
a zkušeností a podpoříme týmová rozhodnutí.  
Spojíme své síly k vítězství.

### **VÝJIMEČNÍ DÍKY INOVACÍM**

Rozpoznáváme příležitosti a rychle na ně reagujeme.  
Inovace na všech úrovních našeho podnikání nám pomůže dosáhnout nadprůměrných  
výsledků.  
Růst hospodářských výsledků je pro nás zásadní a my využijeme kreativity  
všech našich lidí, abychom ho dosáhli.

### **KVALITA VE VŠEM CO DĚLÁME**

Nabízíme produkty a služby nejvyšší kvality.  
Kvalita je posuzována tím „co“ děláme, „jak“ to děláme a jak to vnímá zákazník.<sup>29</sup>

#### **3.4. Struktura společnosti<sup>30</sup>**

##### **3.4.1. Obchodní oddělení**

Území ČR je rozděleno na dvě prodejní oblasti a to Bohemia a Moravia. Obě prodejní oblasti (Bohemia a Moravia) i oblast Slovenska zastřešuje obchodní ředitel, který řídí i činnost ostatních oddělení v rámci obchodního oddělení (viz níže).  
Každou oblast řídí DSR – Regionální obchodní ředitel. Prodejní oblasti jsou dále rozděleny do jednotlivých prodejních regionů. V rámci každého takového regionu působí jednotlivé prodejní týmy. Prodejní týmy jsou buď specializované na příslušný kanál (On-Trade/ Off-Trade) nebo zodpovědné za oba kanály v regionu (mix tým).  
ASM – Oblastní vedoucí prodeje řídí jednotlivé týmy. Součástí každého prodejního

---

<sup>29</sup> Sales Manuál 2008, Pivovary Staropramen, a.s.  
<sup>30</sup> Sales Manuál 2008, Pivovary Staropramen, a.s.

týmu jsou Obchodní zástupci, Specialisté pro klíčové zákazníky (KAE), Supervisor, On Trade koordinátor (OTC) a koordinátor technického servisu (TSC). V rámci jednotlivých prodejních týmů rovněž působí Brand promotéři, kteří jsou zodpovědní za řízení prodeje prémiových značek společnosti.

Následující oddělení vytváří především podporu pro obchodní oddělení.

### Oddělení rozvoje obchodu

Poslání oddělení:

- Oddělení rozvoje obchodu – Business development departament ( BDD ) je odpovědné za rozvoj a podporu prodeje našich značek u zákazníků v kanálech On/Off trade tak, aby to přinášelo co největší hodnotu jak našim zákazníkům, tak Pivovarům Staropramen.
- BDD je spojovacím článkem mezi marketingem a prodejním oddělením. Převádí marketingové strategie do taktických nástrojů pro kanály On/Off trade.
- BDD reaguje na potřeby konzumentů a nakupujících v místě prodeje a doplňuje tak část marketingového mixu jakožto nástroj prodeje. (Produkt, Cena, Distribuce-visibility, Podpora prodeje, Lidé)

Hlavní aktivity:

- Analyzuje data z trhu za účelem identifikace příležitostí rozvoje obchodu v jednotlivých kanálech.
- Synergicky propojuje marketingové a spotřebitelské aktivity v místě prodeje v jednotlivých prodejních kanálech s cílem zajistit vizibilitu , prodej, distribuci a pozitivní vnímání jednotlivých výrobků a společnosti nakupujícími a spotřebiteli. Vytváří tak konkurenční výhodu – přidanou hodnotu vnímanou prodejcem-zákazníkem.
- Řídí a koordinuje proces plánování a vyhodnocování promočních akcí.
- Poskytuje technické zabezpečení podpůrných aktivit.

## Oddělení klíčových zákazníků

Poslání oddělení:

- Řízení efektivního prodeje a jeho podpory v návaznosti na marketingové plány a potřeby klíčových zákazníků. Tzn. chápání změn a potřeb klíčových zákazníků v souvislosti s vývojem maloobchodního trhu a potřebami společnosti Pivovary Staropramen.
- Nejdůležitější částí této činnosti je každoroční uzavření obchodních podmínek a následná celoroční realizace dohodnutých kroků podpory prodeje a servisu ve všech směrech (administrativa, logistika, finance atp.)

Hlavní aktivity:

- Obchodní plánování - sběr dat (trh, konkurence, spotřebitel, kategorie, zákazník, firma)
- analýza - SWOT
- stanovení cílů
- stanovení strategie – spolupráce s marketingem, BDD, finančním oddělením, logistikou...
- stanovení akčních plánů
- monitoring a vyhodnocování aktivit
- Finanční kalkulace – příprava obchodních podmínek
- Strukturovaný prodej
- Vyjednávání s klíčovými zákazníky
- Interní a externí exekuce

## Oddělení rozvoje obchodu pro koncept značkových hospod

Poslání oddělení:

- Podporovat a prověřovat aktivity v oblasti on trade a prezentovat společnost Pivovary Staropramen a.s. nejenom jako dodavatele širokého portfolia produktů, ale také jako silného hráče v oblasti gastronomických a cateringových služeb, který

disponuje jedinečným know how, jenž je schopen poskytovat formou franchisových konceptů.

Hlavní aktivity:

- Analyzování nových trendů v oblasti on trade
- Příprava "trendy" konceptů na konkrétní segmenty hostů
- Realitní činnost ve smyslu vyhledávání optimálních lokalit a jednání s developery center
- Jednání s orgány státní zprávy při realizaci staveb
- Vytváření společné sítě dodavatelů pro franchisanty
- Zavádění nových restaurací ve smyslu zkušebního provozu
- Průběžný monitoring a poradenství u stávajících partnerů
- Příprava koncepčních řešení pro výběrová řízení
- Realizace nestandardních projektů - Sazka aréna - třicet samostatných gastro provozů
- Průběžná školení a tréninky pro zaměstnance partnerů
- Organizace a příprava local store marketingu pro jednotlivé provozovny
- Testování nových produktů a konceptů v provozovnách
- Poskytování zpětné vazby franchisantům o poskytovaných službách - service scan
- Poskytování gastro poradenství zákazníkům pivovarů - aplikace pokladního systému, sladění s evropskou normou a pod.

Centrum služeb zákazníkům

Poslání oddělení:

Aktivní (realizace aktivního telefonického prodeje) a pasivní (příjem telefonických hovorů) telefonická komunikace mezi naší společností a zákazníky

Hlavní aktivity:

- Aktivní telefonický prodej včetně realizace promočních aktivit
- Příjem objednávek od zákazníků
- Poskytování informačního servisu zákazníkům (vyřizování dotazů a požadavků zákazníků)

- Evidence a správa reklamací
- Evidence, zpracování a vyřizování stížností a poskytování zpětné vazby zákazníkům

### 3.4.2. Oddělení Marketingu a Inovací

Poslání oddělení:

- Úlohou marketingu je transformovat potřeby společnosti do efektivních příležitostí.

Hlavní aktivity:

- Marketing je zodpovědný za vyhledávání spotřebitelských potřeb, příležitostí na trhu a plánování a realizace činností , které vedou k dosažení základních cílů společnosti (např. podíl na trhu, zisk).
- Marketing vytváří strategii rozvoje a řízení portfolia značek PS.
- Marketingový proces práce s portfoliem značek zahrnuje analyzování marketingových příležitostí, vývoj marketingových strategií, plánování marketingových programů a řízení marketingových aktivit.
- K dosažení marketingových cílů se používá soubor marketingových nástrojů, tzv. marketingový mix.
- Marketing pracuje se 4 základními nástroji, jež jsou součástí tohoto mixu :  
 Produkt  
 Distribuce (místo)  
 Promotion  
 Cena.
- Konkrétní použití marketingového mixu je zpracováno v marketingových plánech jednotlivých značek.
- Marketingový plán je základem pro vytváření prodejních a distribučních strategií a aktivit plánovaných a realizovaných oddělením trade marketingu resp oddělením prodeje.

### 3.4.3. Finanční oddělení

Poslání oddělení:

- Finanční oddělení je odpovědné za zákonem dané povinnosti v oblasti účetnictví, daní a výkaznictví
- Uvnitř firmy vystupuje jako partner pro ostatní oddělení při plnění cílů společnosti
- Příprava dlouhodobých a ročních plánů společnosti ve spolupráci s ostatními odděleními
- Zpracování měsíčních reportů a analýz výsledků společnosti a jednotlivých oddělení
- Vedení účetnictví společnosti, zpracování měsíčních a ročních uzávěrek podle českých a mezinárodních účetních standardů
- Řešení daňové problematiky, řízení financování a peněžních toků společnosti
- Správa pohledávek společnosti
- Zajištění hotovostních plateb v pokladnách společnosti

### 3.4.4. Oddělení lidských zdrojů a vnějších vztahů

Poslání oddělení:

- Tvořit, integrovat a stabilizovat tým loajálních, osobnostně a profesně kompetentních zaměstnanců
- Oddělení LZ harmonizuje potřeby zaměstnanců se zájmy a strategií firmy. Je odpovědné za vytvoření a realizaci systému výběru, rozvoje, motivace a odměňování zaměstnanců v souladu s platnou legislativou a požadavky trhu
- Řízení komunikace společnosti s veřejností a koordinace komunikace uvnitř společnosti

Hlavní aktivity:

- Nábor : efektivním nábořem je pokrývána potřeba nových zaměstnanců. Je preferován interní nábor

- Personální administrativa : přijímání a uvolňování zaměstnanců, pracovní smlouvy, dokumentace, pracovně právní vztahy a poradenství, zákonná školení, zdravotní a sociální záležitosti, vztahy s odbory
- Odměňování – vytváření a rozvoj efektivního systému finančního odměňování. Konkurenceschopný motivující systém nepeněžních výhod – benefitů
- Vzdělávání / trénink zaměstnanců – příprava a realizace rozvojového a vzdělávacího programu na základě hodnocení zaměstnanců
- Projekty k zajištění podmínek pro profesní a osobnostní rozvoj zaměstnanců v závislosti na potřebách a strategii společnosti
- Podpora a spolupráce na rozvoji a zlepšování vnitrofiremní kultury a struktury firmy
- Interní komunikace, jejímiž hlavními nástroji jsou intranet, časopis Od pramene, setkání se zaměstnanci, nástěnky a interní oznámení.
- Správa nemovitostí vlastněných společností a veškeré nájmy a pronájmy nemovitostí, ať vlastních nebo cizích; správa kanceláří, provoz archivu, recepce a podatelny
- Závodní stravování
- Řízení prezentace společnosti na veřejnosti, budování korporátní značky
- Zastupování společnosti v zájmových organizacích, budování vztahů se státními orgány

#### 3.4.5. Výrobní oddělení

Poslání oddělení:

- Vyrábět a vnitřnímu zákazníkovi dodávat pivo v požadovaném balení, kvalitě a množství.
- Dodávat co nejvyšší kvalitu při co nejnižších nákladech a současném dodržování legislativních požadavků a vnitropodnikových směrnic a politik.

Hlavní aktivity:

- Detailní plánování výroby
- Nákup vybraných surovin a materiálů
- Příjem a skladování surovin a materiálů

- Hlavní výroba a balení piva
- Implementace inovací v oblasti produktivity a kvality
- Údržba a energetika
- Řízení kvality ve výrobě
- Spolupráce s obchodním oddělením při řízení kvality u zákazníků
- Participace na lokálních a korporátních projektech
- Spolupráce na inovacích a vývoji nových produktů
- Řízení výrobních nákladů
- Reporting
- Centrální podpora výrobním závodům
- Interní a externí audity
- Komunikace s orgány státního dozoru a externími auditory

#### 3.4.6. Oddělení logistiky

Toto oddělení rovněž zastřešuje rovněž oddělení nákupu.

Poslání oddělení:

- Koordinace, synchronizace a optimalizace dodavatelsko–odběratelského řetězce prostřednictvím procesu plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a dále skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků.
- Optimalizace procesu nákupu materiálů a služeb tak, aby docházelo ke kontinuální optimalizaci nakoupené hodnoty a vynaložené ceny v celé škále nákladů společnosti.

Hlavní aktivity:

- Plánování a řízení poptávky
- Plánování, řízení a doplňování strategických zásob
- Správa a řízení daňových skladů
- Obsluha a organizace skladových operací ve výrobních skladech (obaly, hotové výrobky)



- Řízení a doplňování zásob v sekundárních distribučních centrech na základě poptávky
- Distribuce zboží a POSM zákazníkům na základě objednávek
- Organizace, zajištění a vyhodnocení inventur
- Poskytování kompletního servisu distribučním centrům klíčových zákazníků
- Poskytování logistického servisu
- Zákaznický servis - export
- Zajištění odbavení export/import zakázek
- Organizování skladových operací ve skladu POSM a distribuce POSM
- Obalové hospodářství
- Správa vozového parku, manipulační techniky
- Analýza nákupních potřeb společnosti
- Reversní marketing – kontrola a řízení nákupního trhu, sledování komodit, vytváření strategie v jednotlivých nákupních oblastech
- Zajištění podmínek pro nákup surovin, obalů, investičních prostředků a DHIM, POSM a marketingových služeb, nepřímých materiálů a služeb (vyjednávání podmínek dodávek a uzavírání smluv s dodavateli, komunikace nákupních projektů do společnosti)
- Zavádění a standardizace interních nákupních procedur (výběrová řízení, projektové nákupy, prostý výběr dodavatele, reporting, materiálový tok)
- Audity dodavatelů a roční hodnocení dodavatelů
- Zprostředkování a řízení toku dokumentů a informací mezi dodavateli a společností
- Koordinace nákupů s Interbrew

#### 3.4.7. Oddělení informačních systémů a technologií

Poslání oddělení:

- Zajištění podpory, údržby a rozvoje celopodnikového informačního systému (SAP) a informačních systémů na tento systém navazujících
- Správa a rozvoj infrastruktury informačních technologií (sít', PC, tiskárny, kapesní počítače pro obchodní zástupce)

Hlavní aktivity:

- Podpora a rozvoj SAP informačního systému. SAP pokrývá všechny procesy ve společnosti v oblasti výroby piva a celého distribučního řetězce. Jeho instalace a uživatelé se nacházejí ve všech pivovarech a distribučních skladech.
- Podpora a rozvoj SAP informační technologie. Informační technologie, na které je SAP postaven je spravována externím dodavatelem (IBM) a nachází se v Brně. Naši pracovníci spolupracují s IBM na podpoře a rozvoji.
- Podpora a rozvoj SAP CRM informačního systému. Modul CRM obsahuje zadávání objednávek v zákaznickém centru v Radotíně a dále všechny funkce, které jsou dostupné na kapesních počítačích pro obchodní zástupce.
- Podpora a rozvoj SAP CRM informační technologie. Informační technologie, na které je SAP CRM postaven je spravována externím dodavatelem (IBM) a nachází se také v Brně. Správa technologií SAP CRM obsahuje také technickou správu kapesních počítačů a jejich připojení do mobilní sítě
- Správa a rozvoj infrastruktury - tiskárny, PC, síť. Tým pracovníků sídlících v Praze a v Ostravě zajišťuje podporu provozu stávajících zařízení, výměnu, rozvoj a instalaci nových.

Standardy podpory oddělení IS/IT jsou stanoveny operačním manuálem. Jeho část určená pro koncové uživatele je dostupná na intranetu. Operační manuál obsahuje veškeré informace důležité jednak pro provoz informačních systémů a technologií a jednak instrukce koho pro jakou oblast IS/IT a jak kontaktovat.

#### 3.4.8. Právní oddělení

Poslání oddělení:

- zajišťování veškerých právních služeb pro společnost, akcionářská agenda

Hlavní aktivity:

- příprava, případně revize všech smluv uzavíraných společností, příprava veškerých ostatních právních dokumentů

- komplexní právní podpora jednotlivých oddělení společnosti
- zastupování společnosti v soudních sporech
- komunikace s akcionáři
- příprava a organizace valných hromad a jednání představenstva

#### 4. Analýza fluktuace

Fluktuace ve firmě Pivovary Staropramen a.s. je z pohledu personální stability firmy, ale i z hlediska nákladovosti neuspokojivá. Pro rozvoj a přirozenou obnovu pracovních sil v organizacích je určitá míra fluktuace žádoucí. Hranice, kdy je odchod zaměstnanců příznivý a kdy naopak škodlivý, je otázkou dosti subjektivní, která přísluší vždy rozhodování nejvyššího managementu podniku. Literární a jiné zdroje uvádějí průměrnou míru fluktuace mezi 5-10%. Ze studie poradenské firmy PricewaterhouseCoopers, kterou provedla v roce 2006 vyplývá, že míra fluktuace v Česku je výrazně vyšší než v Evropě. Zatím co v Česku činí 15, 8 procenta , v Evropě je 9,1 procenta.<sup>31</sup>

Následující tabulka uvádí míru fluktuace zaměstnanců ve firmě Pivovary Staropramen v jednotlivých odděleních v roce 2009.

Tabulka č.1 Míra fluktuace v roce 2009 v jednotlivých odděleních

	počet zaměstnanců	příchozí zam.	odchozí zam.	míra fluktuace v %
Obchodní odd.	372	62	64	17,2%
Marketing a Inovace	15	1	1	6,7%
Finanční odd.	26	1	1	3,8%
Odd. lidských zdrojů	24	2	3	12,5%
Výrobní odd.	284	29	32	11,3%
Logistické odd.	104	10	10	9,6%
Odd. IS - IT	8	1	1	12,5%
Právní odd.	5	0	0	0,0%
Celkem	838	106	112	13,4%

Zdroj : Autor - analýza míry fluktuace ( Pivovary Staropramen a.s. - únor 2010 )

Z tabulky vyplývá, že největší problém s mírou fluktuace mají v oddělení obchodním s mírou 17,2 % , dále v odděleních lidských zdrojů a IS – IT s mírou 12,5 %.

<sup>31</sup> <http://www.radio.cz/cz/zpravy/81659>

V odděleních lidských zdrojů a IS – IT je sice procento fluktuace vysoké, ale počet odcházejících a přicházejících zaměstnanců je nízký, tedy můžeme říci, že se jedná o fluktuaci přirozenou. V Obchodním oddělení je však vysoká i četnost, a to 64 odchodů zaměstnanců v roce 2009. Proto je v další části analyzována míra fluktuace v Obchodním oddělení.

#### 4.1. Analýza fluktuace v Obchodním oddělení

V obchodním oddělení je zaměstnáno k 31.12.2009 celkem 372 pracovníků. V následující tabulce č. 2 je uveden výčet pracovních míst dle příslušné třídy i s mírou fluktuace v jednotlivých odděleních. Obchodní oddělení, jak je již výše uvedeno, se skládá z oddělení prodeje, oddělení rozvoje obchodu, oddělení klíčových zákazníků, oddělení rozvoje obchodu – koncept značkových hospod a centra služeb zákazníkům.

Tabulka č.2 Míra fluktuace v Obchodním oddělení

třída	pracovní místa	počet zaměstnanců	příchozí zam.	odchozí zam.	míra fluktuace v %
třída 15	obchodní ředitel	1	0	0	0,0%
třída 14	DSR, manažeři oddělení	7	0	0	0,0%
třída 13	ASM, KAM, MCZ	35	3	2	5,7%
třída 12	Specialisté, SUP, OTC	53	2	2	3,8%
třída 11	OZ	191	46	49	25,7%
třída 10	OCZ	38	8	8	21,1%
třída 9	Asistentka, TSC	47	3	3	6,4%
		372	62	64	17,2%

Zdroj : Autor - analýza míry fluktuace ( Pivovary Staropramen a.s. - únor 2010 )

Z této tabulky můžeme vyčíst, že míra fluktuace je největší problém u pracovních pozic v třídách 10 a 11 - obchodních zástupců a operátorů centra služeb zákazníkům. V obou případech míra přesahuje 20%

##### 4.1.1. Důvody odchodů OZ a OCZ

Pro získání podrobných informací o příčinách odchodů zaměstnanců používá společnost Pivovary Staropramen výstupní dotazník ( viz. příloha č. 1 ). Výstupní dotazníky jsou vyplňovány osobně jednotlivými zaměstnanci, nebo jsou vedeny s těmito zaměstnanci výstupní pohovory. Tyto pohovory vede s odcházejícími

zaměstnanci pracovník oddělení lidských zdrojů. Návratnost těchto dotazníků byla u odcházejících zaměstnanců obchodního oddělení v roce 2009 velmi vysoká - 89 % . Na základě takto získaných údajů již lze učinit určitá opatření, ale výsledky mohou být ovlivněny emocemi odcházejících zaměstnanců. Z toho důvodu byl proveden průzkum i u stávajících zaměstnanců.

#### 4.1.2. Náklady na nábor OZ a OCZ

Nábor zaměstnanců má přímý vliv na nákladovou stránku organizace. Společnost Pivovary Staropramen, a.s. pracuje s detailními výpočty týkající se nákladovosti na jednotlivá pracovní místa. Pro pracovní pozice „Obchodní zástupce“ a pozici „Operátor centra služeb zákazníkům“ je kalkulováno se vstupními náklady 16.687 Kč na jednoho zaměstnance .

Kalkulace :

##### NÁBOR

inzerce 800 Kč

CV předvýběr (odmítnutí) 7 hodin x průměrný plat personalisty

1500 Kč

1.kolo pohovoru s personalistou v průměru 4 kandidáti = 4hodiny +

čas strávený obvoláním x průměrný plat personalisty 1250 Kč

2.kolo pohovoru personalista + ASM v průměru 3 kandidáti = 3 hod

+ čas strávený obvoláním

1500 Kč

3.kolo pohovoru ASM + DSR ( MCSZ ) 1 kandidát 500,-Kč

##### NÁSTUP

administrativní náležitosti + vstupní lékařská prohlídka 350,-Kč

##### VSTUPNÍ ŠKOLENÍ

čas prezentujících 22 lidí 9.687,- Kč

tisk manuálu 100,-Kč

prostory, energie, občerstvení atd. 1.000,-Kč

##### CELKEM

16.687 Kč / pracovník

V průběhu roku 2009 bylo přijato do pracovního poměru 54 zaměstnanců na pozice Obchodní zástupce a Operátor centra služeb zákazníků . Můžeme tedy spočítat, že společnost Pivovary Staropramen, a.s. vynaložila na nábor těchto pracovníků v roce 2009 částku 901.098 Kč.

#### 4.1.3. Průzkum u stávajících zaměstnanců

Z důvodu rizika dalších odchodů a vyšší vypovídací hodnoty průzkumu byl v měsíci říjnu 2009 proveden také průzkum mezi stávajícími zaměstnanci obchodního oddělení. Šetření probíhalo formou dotazníku ( viz. příloha č. 2 ), kdy respondent uváděl odpovědi přímo do formuláře. Průzkum probíhal anonymně, písemnou formou. Na tvorbě otázek dotazníku jsem spolupracoval s liniovými manažery, zaměstnanci personálního oddělení i TOP managementem. Všichni pracovníci obchodního oddělení ve třídách 9 - 14 dostali dotazníky. Celkem bylo doručeno 371 dotazníků, zpět se vrátilo 264 dotazníků, tj. 71,1 %.

#### 4.1.4. Výsledky průzkumů

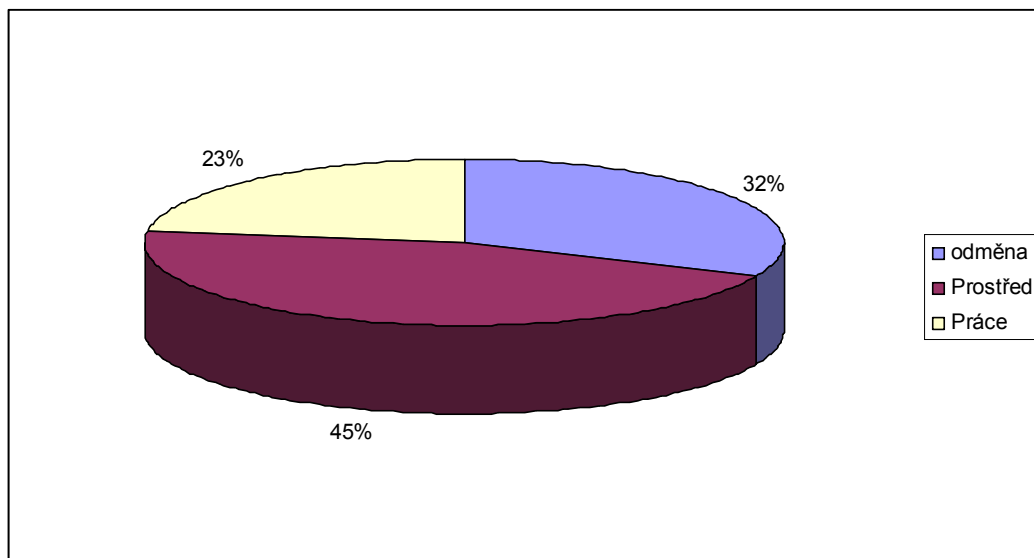
##### Výsledek průzkumu u odchozích zaměstnanců

Výstupní dotazník byl zaměřen na tři oblasti.

- 1, Oblast systému odměňování – spokojenost s výší mzdy a systémem odměn ( finanční – nefinanční )
- 2, Oblast pracovního prostředí – místo výkonu ( kancelář, šatny, atd. ), kolektiv, přímý nadřízený, podřízený.
- 3, Oblast obsahu práce – pracovní nástroje, náročnost, rovnováha mezi soukromým a pracovním životem.

Jak již bylo zmíněno, návratnost výstupních dotazníků byla v obchodním oddělení 89%, tj. v absolutní hodnotě 57 dotazníků. V grafu č.1 vidíme procentuální zastoupení jednotlivých oblastí, se kterými byli odchozí zaměstnanci nespokojeni. 45% odchozích zaměstnanců uvedlo nespokojenost s pracovním prostředím. Se systémem odměňování nebylo spokojeno 32% a s obsahem práce bylo nespokojeno 23% zaměstnanců.

Graf č.1 Oblasti nespokojenosti – odchozí zaměstnanci



Zdroj : Autor – výstupní dotazník

U komentářů k segmentu pracovní prostředí se nejčastěji objevovaly :

- práce v open space
- časté porady, kde se nic nevyřeší
- management málo komunikuje se zaměstnanci

Komentáře k segmentu systém odměňování :

- nízká fixní složka
- nereálné dosažení variabilní složky
- neatraktivní nefinanční odměny ( zaměstnanecké výhody – zaměřené jen na Prahu )

Nejčastější komentáře k segmentu obsah práce :

- pracovní nástroje – časté poruchy IT vybavení, pomalé připojení k internetu
- časová náročnost na úkor soukromého času
- systém organizace práce – převzatý program WCCP od mateřské firmy Interbrew

## Výsledky průzkumu u stávajících zaměstnanců

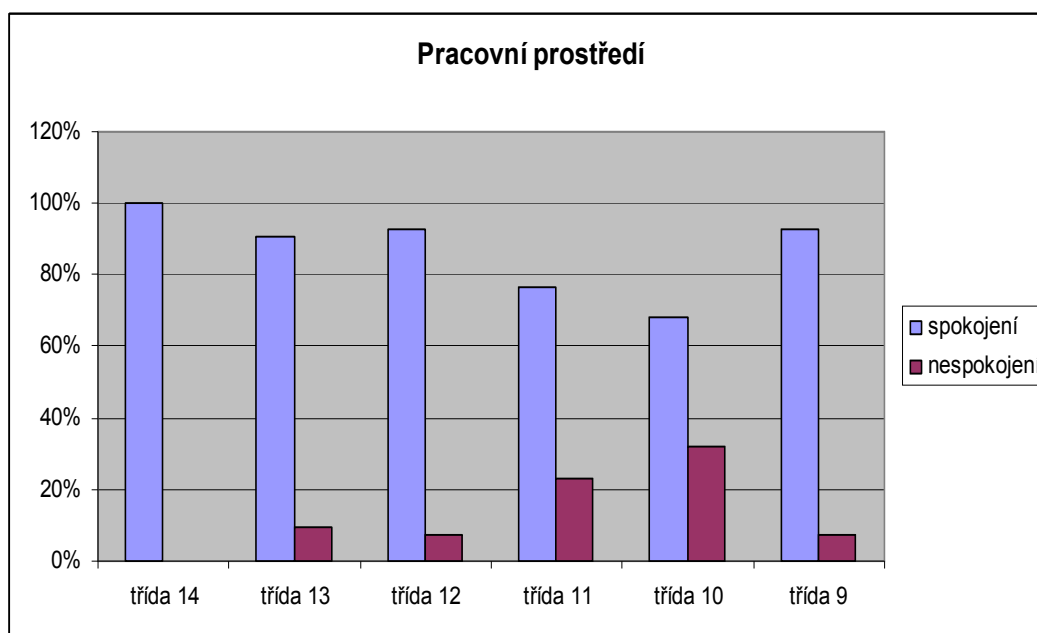
Dotazník průzkumu u stávajících zaměstnanců oddělení obchodu byl koncipován podobně jako dotazník pro zaměstnance, kteří ukončili pracovní poměr u společnosti. Pracovníci odpovídali na celkem dvacet otázek. Otázky byly z oblastí pracovního prostředí, oblasti odměňování a oblasti spokojenosti s náplní práce.

Průzkum probíhal anonymně, písemnou formou. Na tvorbě otázek dotazníku jsem spolupracoval s liniovými manažery, zaměstnanci personálního oddělení i TOP managementem. Všichni pracovníci obchodního oddělení ve třídách 9 - 14 dostali dotazníky. Celkem bylo doručeno 371 dotazníků, zpět se vrátilo 264 dotazníků, tj. 71,1 %.

První informací z šetření bylo, s jakou oblastí jsou stávající zaměstnanci nejméně spokojeni. Stávající zaměstnanci jsou nejméně spokojeni s oblastí odměňování, zde je nespokojeno celkem 26% zaměstnanců, následuje oblast pracovního prostředí s výsledkem 18% a s oblastí obsahu práce je nespokojeno jen 10% zaměstnanců.

Následně jsou analyzovány oblasti dle pracovních tříd, aby byly definovány skupiny zaměstnanců, které jsou nejvíce nespokojeny, a tedy i nejvíce rizikové.

Graf č. 2 Třídy – pracovní prostředí



Zdroj : Autor – dotazník pro stávající zaměstnance

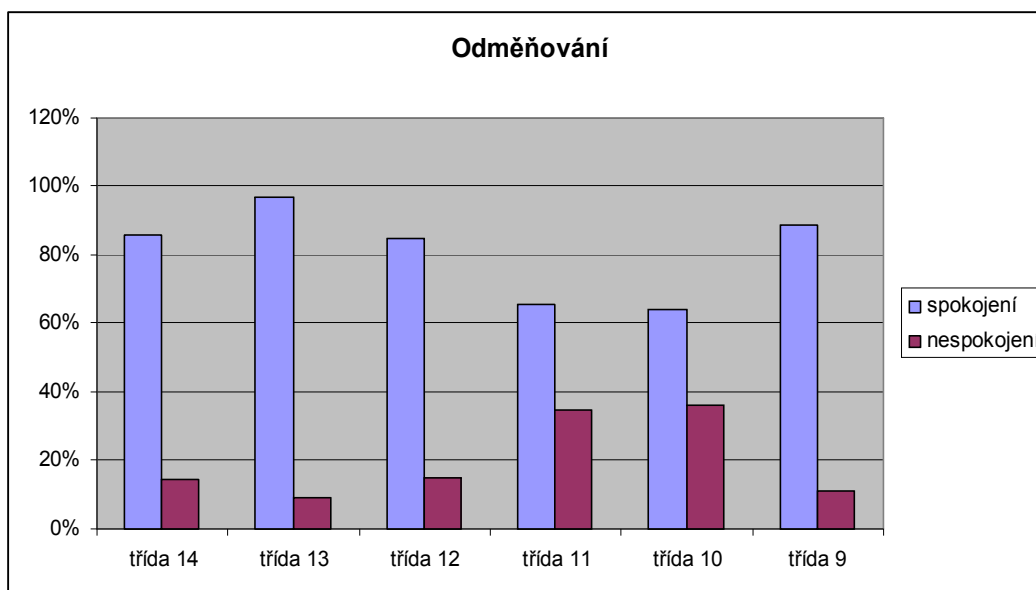


Z grafu č. 2 vyčteme, že s pracovním prostředím nejsou spokojeni pracovníci ve třídách 10 a 11. Jejich nespokojenost je velmi významná, protože překračuje 20% a dá se tedy předpokládat, že tato oblast může být do budoucna riziková z pohledu odchodu ze společnosti právě pro zaměstnance v těchto třídách.

Komentáře :

- práce v open – space
- forma pracovních porad – příliš často ( 1x týdně )
- nezájem managementu o problémy zaměstnanců
- tlak na úspory financí

Graf č. 3 Třídy – odměňování



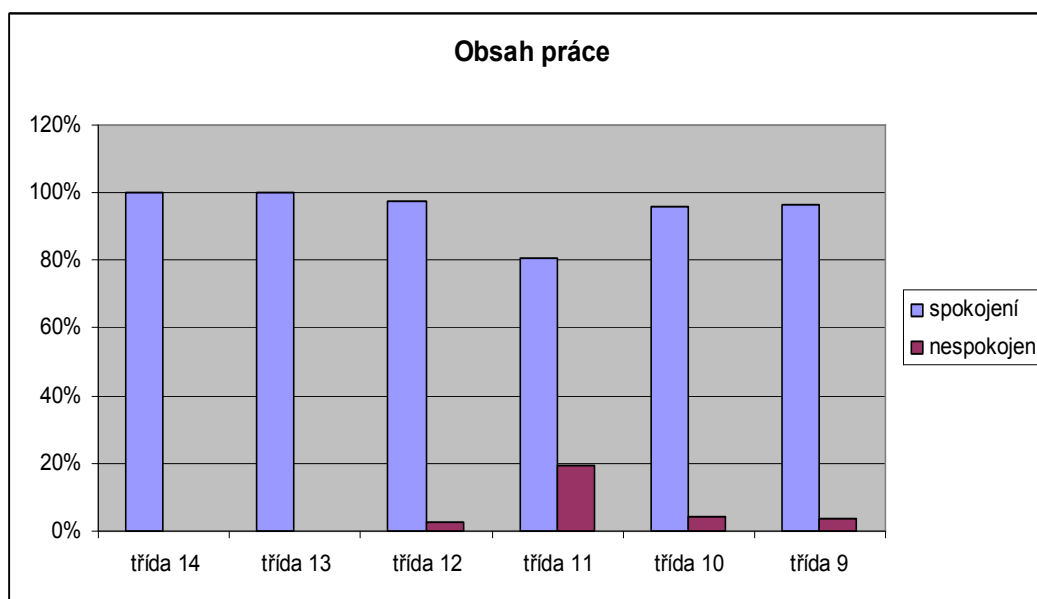
Zdroj : Autor – dotazník pro stávající zaměstnance

Graf č. 3 zobrazuje spokojenost se systémem odměňování v obchodním oddělení. Zde vyčteme, že ve všech třídách se najdou nespokojení zaměstnanci se svými odměnami. Ve třídách 9,12,13 a 14 však jsou nespokojeni jen jednotlivci. Největší nespokojenost se opět projevuje ve třídách 10 a 11, kde nespokojenost výrazně přesahuje 20%-ní hranici.

Komentáře :

- variabilní složka – nelze sledovat průběžné plnění
- nereálné cíle = nedosažitelnost variabilní složky
- zaměstnanecké výhody – většina jen pro Prahu ( slevy ve fitness centech, slevy na vzdělávací programy )

Graf č.4 Třídy – Obsah práce



Zdroj : Autor – dotazník pro stávající zaměstnance

Nespokojenost s obsahem práce je dle grafu č.4 největší ve třídě 11, zde hodnota dosahuje 20%.

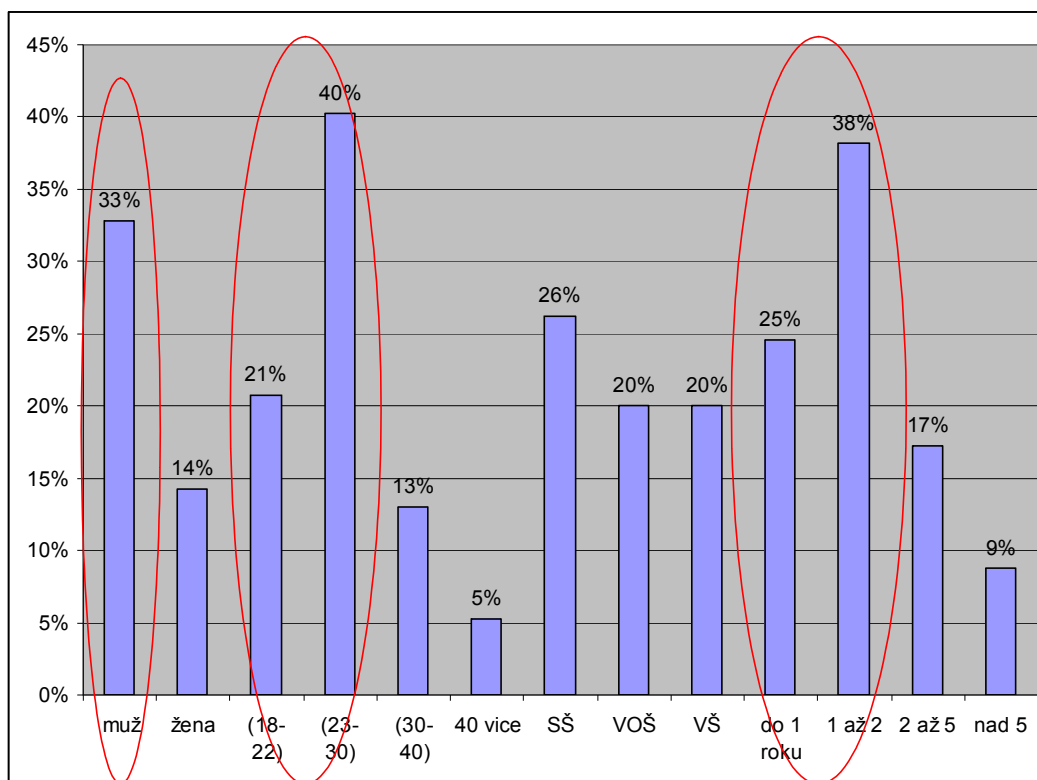
- nespokojenost vybavením IT
- náročnost práce v souvislosti s nerovnováhou mezi soukromým a pracovním časem.

Z průzkumu u stávajících zaměstnanců získáváme informaci o výrazné nespokojenosti pracovníků ve třídách 10 a 11, a to ve všech oblastech.

#### Analýza pracovních tříd 10 a 11

Průzkumy odhalily vysokou míru nespokojenosti zaměstnanců v pracovních třídách 10 a 11. Je nezbytné analyzovat tyto dvě třídy hlouběji z pohledu demografického. Touto analýzou bylo zjištěno, jaký vliv na spokojenost v zaměstnání mají faktory pohlaví, věk, vzdělání a délka pracovního poměru. V těchto třídách pracuje celkem 229 zaměstnanců a jak již bylo uvedeno v roce 2009 odešlo 57 zaměstnanců. Jaká je míra fluktuace v jednotlivých demografických segmentech znázorňuje graf č.5

Graf č.5 – Fluktuace v demografických segmentech



Zdroj : Autor Zdroj : Autor - analýza míry fluktuace ( Pivovary Staropramen a.s. - únor 2010 )

Z výstupních dotazníků byla zjištěna největší míra fluktuace u mužů, a to 33%. V segmentu věku je velmi vysoká fluktuace u lidí ve věkových skupinách 18 – 22 let ( 21% ) a u věkové skupiny 23 – 30 let ( 40% ). Další vysoká míra fluktuace je v segmentu délky pracovního poměru, kde míra fluktuace u skupin lidí pracujících do 1 roku je 25%, což znamená, že každý 4. příchozí má v úmyslu odejít. U skupiny lidí pracujících 1 – 2 roky je míra až 38%, zde již odchází každý 3. zaměstnanec.

#### 4.1.5. Shrnutí průzkumů

Z průzkumů u odchozích zaměstnanců a u stávajících zaměstnanců byly získány informace, které se staly podkladem pro hlubší analýzu stavu spokojenosti zaměstnanců. Oba průzkumy byly vzájemně porovnány a z výsledků této analýzy budou následně navržena jednotlivá opatření vedoucí ke snížení fluktuace.

Z průzkumu stávajících zaměstnanců jsem definoval jako rizikovou skupinu zaměstnance v pracovních třídách 10 a 11. Právě zaměstnanci těchto tříd tvořili 89%

všech odchozích zaměstnanců v roce 2009. Existuje tak velké riziko odchodu dalších zaměstnanců v těchto třídách. Jak již bylo uvedeno, náklady na nábor těchto pracovníků dosáhly v roce 901.098 Kč.

Další shodou v obou průzkumech jsou i komentáře k jednotlivým oblastem. V oblasti pracovního prostředí byly stejné komentáře :

- Práce v open space – tento komentář je jistě důležitý, ale těžko půjde změnit, práce v otevřených kancelářích je součástí firemní kultury společnosti InBev. Zřízení osobních kanceláří by bylo finančně náročné. Z této tzv. nevýhody by však bylo možno vytvořit určitou výhodu, kterou práce v open space má. Ta by spočívala v lepší komunikaci managementu, který musí zaměstnancům lépe vysvětlit výhody práce v open space. Mezi tyto výhody zařadit operativní řešení problémů, tj. problém může být vyřešen a přijatá opatření znamenají úspory nákladů, které by vznikly pomalým řešením problému. Nutné je také nejen přichodzí, ale i stávající zaměstnance seznámit s firemní kulturou a jejím vlivem na pracovní výkony.
- Porady ( často, velmi dlouhé a nic se nevyřeší ) – Porady jsou nezbytné pro navázání přímé komunikace, vytvoření osobních kontaktů, budování „týmového ducha“, vyjasnění nedorozumění a zmatků. Pravidelné porady mohou být příležitostí systematicky odstraňovat překážky v práci. Efektivní porada uspoří peníze i čas. Většinou však porady nejsou tak efektivní, jak by mohly být a pro většinu účastníků se stávají jen ztrátou času. Techniku efektivní přípravy a vedení porady by přitom měl ovládat každý manažer. Časté a dlouhé porady, na kterých se nic nevyřeší, jsou velmi demotivující a prozrazují nevyzrálost lidí, kteří tyto porady vedou. Zde musí proběhnout revize struktury porad. Vhodné bude i školení všech vedoucích pracovníků v oblasti vedení efektivních porad.
- Management ( málo komunikuje, nezajímá se o zaměstnance ) - Mezi hlavní příčiny problémů v komunikaci patří:
  1. nízká úroveň vedoucích pracovníků - manažeři jsou přepracovaní, zaměřeni více na své vlastní úkoly, neumí dostatečně delegovat, nestíhají kontrolovat výsledky práce svých podřízených, nepředávají včas nebo úplně informace, což podporuje tzv. „chodbovou komunikaci“
  2. slabá podpora týmové spolupráce - zaměstnanci nejsou součástí důležitých projektů, každý si plní pouze své vlastní úkoly bez znalosti souvislostí a

návaznosti na ostatní („to není můj problém“), zaměstnancům chybí přímá zpětná vazba a hledají důvody neúspěchu v práci ostatních

3. chybějící pravidla - nejasné odpovědnosti a pravomoci otevírají dveře k alibismu, vleklým neřešeným problémům a práci pro práci

4. motivace - všechny výše zmíněné faktory silně ovlivňují motivaci zaměstnanců. Pokud se dlouhodobě neřeší, přichází demotivace a výrazné snížení produktivity

V oblasti systémů odměňování se shodně objevovaly komentáře k variabilní složce, ve smyslu nereálných cílů a tím nemožnosti dosáhnout odměny. Variabilní složka je nástroj, jak dosáhnout firemní cíle, a musí pracovníka motivovat, aby podával nadstandardní výkon. Pokud však jsou cíle nereálné, je nutné provést jejich revizi. Zde také bývá problém v komunikaci firemních cílů a jejich kaskádování na jednotlivé úrovně. Je nutné řádně cíle vysvětlit. Vhodné také je provést srovnání systému odměňování v oboru, v našem případě se jedná o odměny obchodních zástupců u rychloobrátkových firem a operátorů callcenter.

Společný komentář byl také u nefinančních benefitů, které jsou dostupné jen pro pracovníky bydlící v Praze. Pracovníkům žijícím mimo Prahu tyto benefity nic nepřináší.

Poslední oblast sledování byla oblast obsahu práce. Komentáře k této oblasti se u obou skupin týkaly vyváženosti mezi soukromým a pracovním životem. Lepšímu vyvážení pracovního a soukromého života brání různé překážky, včetně nedostatečných služeb v oblasti poskytování péče o děti, finančních faktorů, kariérních překážek, rizik ztráty kvalifikace, obtíží při návratu do zaměstnání a tlaku, podřizovat se stereotypním představám. Existuje mnoho nástrojů jak zlepšit rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem. Patří zde flexibilní pracovní doba, práce z domova, stlačený pracovní týden. Vhodné je také školení time managementu pro všechny pracovníky obchodního oddělení.

Z průzkumu demografického složení tříd 10 a 11 jsme získali informace o míře fluktuace v segmentech pohlaví, věku, vzdělání a délky pracovního poměru. Nejvyšších hodnot zde dosáhli muži ( 33% ), lidé ve věku 23 – 30 ( 40% ) a pracovníci s délkou pracovního poměru 1 – 2 roky ( 38% ). Vyšší fluktuace u mužů je do jisté míry dána i tím, že muži mají na trhu práce více příležitostí. Alarmující však je vysoká hodnota

míry fluktuace u skupiny lidí 23 – 30 let, lidé v této skupině mají obvykle 1 – 2 roky zkušenosti s prací pro zaměstnavatele, jsou velmi vhodní pro budování potenciálních kvalitních pracovníků. Lidé v této věkové kategorii zakládají rodiny, začínají si pořizovat vlastní bydlení a hledají zaměstnavatele, kteří jim poskytnou zázemí a jistotu. Vysoká míra fluktuace u této skupiny lidí koreluje s mírou fluktuace u pracovníků s délkou pracovního poměru 1 – 2 roky. Tito pracovníci sice odvádí dobrou práci, ale je nutno si uvědomit, že plná adaptace zaměstnance probíhá postupně a trvá v průměru 1 rok. Teprve po uplynutí této doby se zaměstnavateli začínají vracet náklady související se zaškolením zaměstnance a stává se z něj stabilní plnohodnotný pracovník.

## 5. Návrh a doporučení

Jedním z cílů každé firmy nebo společnosti je budování kvalitního, výkonného a také relativně stálého týmu zaměstnanců. Tito zaměstnanci umožňují společností plnit jejich cíle v tržním prostředí, a pouze stabilní personál může dodávat stabilně dobré výsledky a ještě je v budoucnu zlepšovat. Z výsledků analýzy míry fluktuace ve společnosti Pivovary Staropramen a.s. byly odhaleny vysoké hodnoty míry fluktuace v obchodním oddělení, konkrétně u pozic v pracovních třídách 10 a 11. V těchto třídách jsou zařazeni operátoři centra zákaznického servisu a obchodní zástupci, tedy pracovníci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky společnosti. Časté personální změny zaměstnanců obchodního oddělení mají negativní vliv na prodej a tudíž negativně ovlivňují příjmovou stránku společnosti. Přesný finanční dopad však nelze přesně vypočítat. Další negativní vliv fluktuace zaměstnanců jsou celkové vynaložené náklady na nábor nových zaměstnanců.

Pro společnost Pivovary Staropramen je nutné přijmout opatření vedoucí ke snížení míry fluktuace v obchodním oddělení, a to ze současných 17% na úroveň pod 10%. Důvodem určité přiměřené míry fluktuace je prospěšnost pro společnost, a to z důvodů přílivu nových zkušeností, pohledů, názorů a získání tzv. „čerstvých lidí“.

Doporučení pro společnost Pivovary Staropramen jak snížit fluktuaci si dovoluji formulovat následujícím způsobem :

1. redesign pracovních míst obchodních zástupců a operátorů centra zákaznického servisu.
2. revize pracovních cílů obchodních zástupců a operátorů centra zákaznického servisu v souvislosti s redesignem pracovních míst.
3. zajištění vzdělávacího programu pro liniové manažery v oblasti manažerských dovedností.
4. zlepšit komunikaci firemní kultury - zavést rubriku v podnikovém časopisu, informace o společnosti na intranetu, workshopy pro zaměstnance
5. revize nefinančních benefitů – zavedení systémů poukázek platných po celé ČR

Opatření v bodech 1. a 2. musí zajistit management obchodního oddělení ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů. Tato opatření by měla eliminovat nespokojenost zaměstnanců se systémem odměňování a systémem nastavování cílů, které byly často zmiňovány v dotaznících.

Opatření č.3 – vzdělávací program pro liniové manažery v oblasti manažerských dovedností. Program by měl obsahovat :

- Definování vize a porozumění vlastní roli ve společnosti
- Stanovení priorit, time management a schopnost pravidelně plánovat
- Jasně vyjádření a zadání úkolů tak, aby ostatní dobře porozuměli
- Pochopení úlohy týmového hráče a způsobů jak získat lidi pro své záměry
- Vedení mítinků a porad
- Zvládání komunikačních technik při vedení lidí
- Definice kouče a koučování
- Koučování jako metoda vedení lidí k vyšší výkonnosti
- Nastavení procesu pro jasné sledování definovaného úkolu
- Dovednost motivovat podřízené
- Řešení konfliktních situací
- Delegování úkolů na zaměstnance

Přestože kvalitní vzdělávací programy jsou finančně náročné, určitě se vyplatí a navíc lze na jejich financování použít prostředky ze strukturálních fondů Evropské Unie. Konkrétně Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, který je financován z Evropského sociálního fondu. Projekt na poskytnutí grantu vypracuje oddělení lidských zdrojů. Je ovšem nutné jejich kvalitu a finanční náročnost adekvátně, zaměstnancům pro které jsou určeny, „prodat“. Odpovědnost za výběr zkušeného a zodpovědného dodavatele programu bude na obchodním řediteli a oddělení lidských zdrojů společně s oddělením nákupu, které musí vypsát výběrové řízení.

Opatření č.4 – zde je jednoznačně zodpovědnost na TOP managementu společnosti Pivovary Staropramen a.s., protože management je hlavním určovatelem a tvůrcem firemní kultury. Doporučuji nově zavést rubriku na téma „firemní kultura Společnosti Inbev“ v podnikovém časopise, která pomůže zvýšit informovanost a povědomí zaměstnanců a lépe pochopit základní myšlenku této firemní kultury. Dále průběžně informovat zaměstnance o firemní kultuře na intranetu a pořádat workshopy pro zaměstnance, aby se s firemní kulturou ztotožnili a přijali za svou. Informace poskytnuté těmito médii musí podávat zaměstnancům konkrétní příklady z praxe pracovníků, které byly v souladu s firemní kulturou a pomohly tak naplnit její smysl.



Opatření č.5 – revize nefinančních benefitů – doporučuji změnit systém poskytování nefinančních benefitů domlouváním slev u jednotlivých dodavatelů na systém poskytování poukázek od renomovaných společností ( Sodexho, Tiket, apod. ). Tyto poukázky jsou akceptovány na celém území České republiky. Zodpovědnost za výběr partnera je na nákupním oddělení.

Aby snížení fluktuace v obchodním oddělení společnosti Pivovary Staropramen bylo úspěšné, musí vedení podniku aplikovat výše uvedené opatření. Tato navrhovaná opatření s sebou nenesou vícenáklady, tzn. veškerá tato opatření nebudou společnost Pivovary Staropramen, a.s. stát ve finančním vyjádření žádné náklady navíc. Rozdíl oproti současnému stavu je pouze ve způsobu řízení, tj. v pečlivější analýze a šílenosti jednotlivých kroků.

Tyto opatření mohou snížit míru fluktuace zaměstnanců obchodního oddělení až o polovinu, nákladově vyjádřeno se bude jednat o částku cca 450.000 CZK. tato částka vyplývá z kalkulace nákladů na nábor nových zaměstnanců v roce 2009.

Další pozitivní vliv bude mít stabilita týmu obchodních zástupců i operátorů centra zákaznických služeb, protože budování dlouhodobých vztahů se zákazníky je zárukou dlouhodobých obchodních kontraktů.

## 6. Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat míru fluktuaci ve vybrané společnosti a pokusit se navrhnout opatření vedoucí ke její snížení. V teoretické části práce byly nejprve uvedeny základními pojmy a všeobecné teorie motivace. Dále bylo uvedeno několik specifických pracovních teorií motivace, které se s úspěchem používají k ovlivňování pracovního chování zaměstnanců. Vždy záleží na dané konkrétní organizaci, jakou strukturu a podobu motivačního programu zaměstnanců zvolí. Záleží pak také, do jaké míry je schopna daný program naplňovat, a také na tom, zda jsou s tím zaměstnanci spokojeni nebo nespokojeni.

Dále byla v teoretické části popsána oblast spokojenosti zaměstnanců, jejich oddanost firmě z pohledu psychologie práce. Součástí teoretické části bylo také vysvětlení základních pojmů, teorií i faktorů, které pracovní spokojenost ovlivňují. Vztah „zaměstnanec – podnik“ nemusí probíhat vždy ideálně, očekávání zaměstnavatele se nemusejí krýt s očekáváním pracovníka a naopak. V takovém případě dochází k frustraci potřeb zaměstnance, rozvíjí se jeho celková pracovní nespokojenost, jež většinou vyústí v negativní pracovní chování. Jeho nejzávažnější formou vedle absentérství, nízké pracovní morálky a produktivity je fluktuace.

Praktická část diplomové práce byla následně zaměřena na fluktuaci zaměstnanců firmy Pivovary Staropramen a.s. v oddělení obchodu, u kterého byla zjištěna největší míra fluktuace. Byla provedena dvě šetření, u odchozích zaměstnanců a u stávajících zaměstnanců. Na základě informací získaných z těchto šetření byly identifikovány opatření, a to redesign pracovních míst obchodních zástupců a operátorů centra zákaznického servisu, revize pracovních cílů obchodních zástupců a operátorů centra zákaznického servisu v souvislosti s redesignem pracovních míst, zajištění vzdělávacího programu pro liniové manažery v oblasti manažerských dovedností, zlepšit komunikaci firemní kultury, revize nefinančních benefitů. Tyto by pak následně měly vést ke snížení míry fluktuace a úsporám v nákladech na nábor nových pracovníků v oddělení obchodu.

## Seznam použité literatury :

1. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2002. 38 – 305 s. ISBN 80-7261-033-3
2. BLÁHA, Jirí; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdenka. *Personalistika pro malé a střední firmy* 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 12 -66 s.ISBN 80-251-0374-9
3. BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 9 – 13 s. ISBN 80-251-0223-7
4. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
5. O'BRIENOVÁ, P. *Pozitivní řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85603-98-5
6. TYSON, S. JACKSON, T. *Organizační chování* Praha: Grada Publishing, 1997. 45 – 57 s. ISBN 80-7169-296-4.
7. VEBER, J. a kol. *Management* Praha: Management Press, 2000. 122 – 522 s. ISBN 80-7261-029-5.
8. ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkového šetření*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-86946-49-8
9. POKORNÝ, J. *Úspěšnost zaručena. Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 2004. s.70 – 77. ISBN 80-7204-348-X

## Elektronické publikace

1. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Fluktuace>
2. <http://www.radio.cz/cz/zpravy/81659>
3. <http://www.expertis.cz/Infomarket/Poradenstvi/Proc-a-jak-delat-pruzkumy-spokojenosti>

## Firemní publikace

1. Výroční zpráva 2008 Pivovary Staropramen, a.s.
2. Sales Manuál 2008, Pivovary Staropramen, a.s.

## Seznam zkratk

PS	Pivovary Staropramen, a.s.
DSR	Director of Sales Region - Regionální ředitel prodeje
On Trade	prodejní kanál gastro
Off Trade	prodejní kanál retail
ASM	Area Sales Manager – Obalstní vedoucí prodeje
KAE	Key Account Executive – Specialista pro klíčové zákazníky
OTC	On Trade Coordinator – Koordinátor prodejní kanálu On Trade
TSC	Technical Services Coordinator – Koordinátor technického servisu
BDD	Business Development Departament – Oddělení rozvoje obchodu
LZ	Lidské zdroje
POSM	Point of Sales Materiál – Materiál na podporu prodeje
DHIM	Dlouhodobý investiční majetek
CRM	Customer Relationship Management – Řízení vztahů se zákazníky
IS/IT	Informační systémy / Informační technologie
OZ	Obchodní zástupce
OCZ	Operátor centra zákazníků
MCZ	Manažer centra zákazníků
KAM	Manažer klíčových zákazníků
WCCP	World Class Comercial Program - Program prodeje světové úrovně

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce**

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30.dubna 2010

.....  
Bc. Martin Slíva

Adresa trvalého pobytu studenta:

Lelkova ul. 814/2, 721 00 Ostrava - Svinov

## Seznam příloh

Příloha č.1 – Dotazník pro odchozí zaměstnance

Příloha č.2 – Dotazník pro stávající zaměstnance

Příloha č.1 – Dotazník pro odchozí zaměstnance

č.	Otázka	N	ČN	ČS	S	komentář
1	Jak jste byl/a spokojen/a s pracovními vztahy s kolegy na Vašem pracovišti?					
2	Jak jste byl/a spokojen/a s pracovními vztahy uvnitř firmy?					
3	Jak jste byl/a spokojen/a s pracovními vztahy se svým přímým nadřízeným?					
4	Byl/a jste spokojen/a s možností dalšího doborného růstu ? ( vzdělávání, trénink, školení )					
5	Jak jste byl/a spokojen/a s prostředím na Vašem pracovišti ? ( technické vybavení, sociální vybavení, prostory, ... )					
6	Jak jste byl/a spokojen/a se srozumitelností, množstvím, včasností, aktuálností a přesností informací potřebných pro výkon Vaší práce ?					
7	Měl/a jste dostatek informací o přípravě a průběhu firemních projektů ?	NE	X	X	ANO	
8	Byl/a jste spokojen/a s přístupem vedoucích na Vaše náměty na zlepšení ?					
9	Byl/a jste spokojen/a s výší dosahovaného výdělku ?					
10	Motivoval Vás systém odměňování k vyššímu pracovnímu výkonu ?					
11	Jak jste byl/a spokojen/a s nehmotným uznáním / oceněním za dobře odvedenou práci ?					
12	Vyhovovala Vám pracovní doba ?					
13	Byl/a jsem spokojen/a s vrcholovým managementem společnosti ?					
14	Byl/a jste spokojen/a s vyvážeností pracovního a soukromého života ?					
15	Hodnotil Vás Váš nadřízený objektivně, dle dosahovaného výkonu ?	NE	X	X	ANO	

Vysvětlivky k hodnocení : N- nespokojen

ČN – částečně nespokojen

ČS – částečně spokojen

S – spokojen

Příloha č.2 – Dotazník pro stávající zaměstnance

č.	Otázka	N	ČN	ČS	S	komentář
1	Jak jste spokojen/a s pracovními vztahy s kolegy na Vašem pracovišti?					
2	Jak jste spokojen/a s pracovními vztahy uvnitř firmy?					
3	Jak jste spokojen/a s pracovními vztahy se svým přímým nadřízeným?					
4	Jsem spokojen/a s možností dalšího odborného růstu v naší firmě ( vzdělávání, trénink, školení )					
5	Jak jste spokojen/a s možnostmi pracovního postupu v naší společnosti?					
6	Jak jste spokojen/a s prostředím na Vašem pracovišti? ( technické vybavení,sociální vybavení,prostory, uspořádání, osvětlení, hluk)?					
7	Myslíte si, že je dostatečným způsobem zajištěna bezpečnost práce?	NE	X	X	ANO	
8	Jak hodnotíte srozumitelnost,množství, včasnost, aktuálnost a přesnost informací potřebných pro výkon své práce?					
9	Máte dostatek informací o přípravě a průběhu firemních projektů?					
10	Jak jste spokojen/a s přístupem vedoucích na Vaše náměty ke zlepšení?					
11	Jak jste spokojen/a s výší dosahovaného výdělku v naší firmě?					
12	Myslíte si, že stávající systém odměňování Vás motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu ?	NE	X	X	ANO	
13	Jak jste spokojen/a s nehmotným uznáním /oceněním/ za dobře vykonanou práci?					
14	Vyhovuje Vám stávající pracovní doba?	NE	X	X	ANO	
15	S budoucí perspektivou naší firmy jsem ...?					
16	S vrcholovým vedením naší společnosti jsem ...?					
17	Spojujete svoji budoucnost s naší firmou?	NE	X	X	ANO	
18	Jak jste spokojen/a s Vaším pracovním zařazením? (vzhledem k využití Vašich znalostí a schopností)					
19	Domníváte se, že Vás nadřízený hodnotí objektivně, dle dosahovaného výkonu?	NE	X	X	ANO	
20	Jste spokojen/a s vyvážeností Vašeho pracovní a soukromého života?					



Vysvětlivky : N – nespokojen

ČN – částečně nespokojen

ČS – částečně spokojen

S – spokojen

Vaše další případné připomínky a návrhy :

Vyplněný dotazník vložte do přiložené obálky a odevzdejte na personálním oddělení,  
nebo pošlete poštou na adresu :

Martin Slíva

ul. Lelkova 814/2

721 00 Ostrava Svinov

Děkuji Vám za projevenou důvěru při vyplňování tohoto dotazníku. S výsledky průzkumu budete seznámeni prostřednictvím Vašich nadřízených .

Martin Slíva